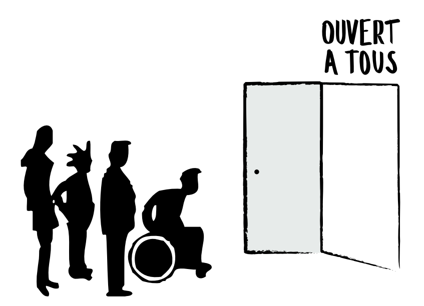


Prévention des discriminations
et promotion de l'égalité
dans les ressources humaines

QUE RÉPONDENT LES COLLECTIVITES TERRITORIALES À LA HALDE ?



INTRODUCTION

Dans le cadre de ses missions, la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité s'attache à encourager et accompagner les démarches de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances.

Après les guides s'adressant aux grandes entreprises et aux intermédiaires de l'emploi, les brochures développées pour les PME-TPE et les bailleurs privés, un cadre de référence, dit *cadre pour agir et rendre compte*[1], a été publié [2] en 2009 à l'intention des collectivités territoriales comme un appui à l'évaluation et à l'adaptation de leurs pratiques professionnelles en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines :

- *cadre pour agir* : il liste les mesures de prévention souhaitables pour garantir l'égalité de traitement entre candidats à un emploi public ou entre personnels territoriaux ainsi qu'un certain nombre de pistes d'action envisageables pour promouvoir l'égalité des chances ; et propose des outils complémentaires (suggestions d'indicateurs de suivi et guide du recrutement) ;
- *cadre pour s'évaluer* : il offre un cadre d'auto-évaluation de leurs pratiques grâce à une série d'indicateurs d'actions et de moyens ;
- enfin *grille de compte rendu* : pour faire connaître à la HALDE le niveau d'action où les collectivités se trouvent.

Les plus grandes collectivités territoriales (régions, départements, communautés urbaines et villes) ont ensuite été invitées à renseigner, sur la base du volontariat, un questionnaire issu de ce cadre.

Il s'agissait, notamment, d'**inventorier et faire connaître les bonnes initiatives**, les idées originales ou les dispositifs à fort potentiel qui pourraient inspirer d'autres acteurs.

De fait, les réponses apportées présentent de nombreuses initiatives et mesures intéressantes. Elles montrent l'amorce de véritables démarches contre les discriminations et pour l'égalité réelle.

Plusieurs collectivités se sont même appuyées sur le questionnement de la HALDE pour susciter une prise de conscience ou approfondir la réflexion de leurs services sur ces thématiques.

Enfin, si les réponses des collectivités mettent en lumière les points sur lesquels il est encore possible de progresser, la présente synthèse signale les solutions que certaines ont développées, ou précise dans quel sens il serait utile de construire son action.

[1] « *Gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales. Comment agir pour l'égalité et prévenir les discriminations ? Mode d'emploi.* », complété par la brochure « *Contre les discriminations : les bons réflexes. Emploi dans les collectivités territoriales*. » Téléchargeables sur le site de la HALDE (www.halde.fr).

[2] Il a été élaboré par un groupe de travail animé par la HALDE et composé de représentants de collectivités territoriales, d'associations d'élus locaux et d'organismes partenaires des collectivités. Voir sa composition en annexe 2.

SOMMAIRE

METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES RESULTATS

Le cadre de référence réalisé par la HALDE énonce plusieurs préconisations ou suggestions pour agir pour l'égalité sur les trois grands thèmes de la G.R.H. dans les collectivités territoriales : le cadre général, le recrutement et la gestion de la carrière de leurs personnels [3] .

Le questionnaire adressé aux collectivités déclinait ces préconisations en questions sur les actions et moyens mis en œuvre pour les réaliser.

Le présent rapport fait une synthèse des réponses données en proposant une présentation critique des dispositifs décrits, parfois assortie de précisions sur l'intérêt des recommandations, de conseils méthodologiques et d'alertes sur certains risques.

Ce sont **102 des plus grandes collectivités de France** [4] , employant chacune de quelques centaines à plusieurs dizaines de milliers d'agents, **qui ont répondu à la HALDE**. Se sont joints à la démarche **2 centres de gestion de la fonction publique territoriale** suivant eux-mêmes un total de 823 collectivités.

Les collectivités ont exposé divers outils, dispositifs et mesures susceptibles de participer à la prévention des discriminations ou spécialement mis en place pour promouvoir une plus grande égalité.

Les exemples les plus représentatifs de ces mesures, ainsi que des expériences plus originales, prometteuses ou particulièrement engagées (signalées par un symbole) sont cités au fil de l'analyse.

Les descriptions se fondent sur les déclarations des collectivités, parfois complétées par des documents qu'elles ont joints au questionnaire.

Les résultats chiffrés présentés ont été calculés [5] à partir des questionnaires renseignés par les seules collectivités [6].

[3] Voir en annexe 3.

[4] Certaines réponses réunissent deux collectivités quand elles mutualisent la gestion de leurs personnels et d'autres collectivités ont choisi de donner une réponse globale. C'est donc un total de 93 questionnaires renseignés. Voir Annexe 1.
Une ville et une communauté d'agglomération qui donnent une réponse commune comptent alors pour une unité (un « répondant »).

[5] Sont décomptées comme positives les réponses affirmatives, mais aussi celles décrivant une démarche en cours de réalisation ou des actions qui répondent au moins en partie à la préconisation.

[6] Les réponses des centres de gestion portant soit sur les actions menées en direction des collectivités territoriales dont ils suivent les agents, soit sur la gestion de leurs propres personnels, il n'était pas possible de les prendre en compte dans le calcul des statistiques.

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS UTILISEES

C.A.	Communauté d'agglomération
C.G.	Conseil général
C.R.	Conseil régional
C.U.	Communauté urbaine
Acsé	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
C.N.F.P.T.	Centre national de la Fonction publique territoriale
F.P.T.	Fonction publique territoriale
R.H.	Ressources humaines
G.R.H.	Gestion des ressources humaines
D.R.H.	Direction des ressources humaines ou directeur/trice des R.H.
R.R.H.	Responsables des ressources humaines
G.P.E.C.	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
C.A.P.	Commission administrative paritaire
C.T.P.	Comité technique paritaire
C.H.S.	Comité d'hygiène et de sécurité
I.R.P.	Institutions représentatives du personnel
HF	Hommes-Femmes

QUE FONT

LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

CONTRE LES DISCRIMINATIONS

ET POUR L'EGALITE

DANS LE RECRUTEMENT ET LA GESTION

DE LEURS RESSOURCES HUMAINES ?

PARTIE I : LE CADRE GENERAL DE LA R.H.

Cette partie fait le point sur les actions mises en œuvre par les collectivités pour :

- faire connaître, à l'externe et à l'interne, l'engagement de la collectivité à lutter contre les discriminations dans ses recrutements et la gestion de ses personnels ;
- établir un diagnostic des inégalités internes ;
- partager cette démarche avec les élus, la hiérarchie administrative et les partenaires sociaux ;
- identifier et traiter en interne les situations de discriminations ;
- garantir l'égalité professionnelle dans le déroulement des carrières de ses agents.

I.1 - Affichage de l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.

Si la démarche est encore minoritaire (souvent par méconnaissance de son importance stratégique), elle apparaît néanmoins en réelle progression.

0 - *48 % des répondants déclarent avoir formalisé un tel engagement ou avoir entrepris l'élaboration de cet engagement à recruter sans discriminer.*

Cependant, un plus grand nombre de collectivités revendique se préoccuper de recruter sans discriminer.

Ainsi, les collectivités qui n'ont pas encore formalisé un engagement déclarent qu'il a été évoqué par les élus lors de la dernière campagne électorale ; ou qu'elles affichent des valeurs convergentes (équité, transparence, impartialité, neutralité…) dans leur projet d'administration, leurs orientations et leurs discours. Quelques-unes ont d'ores et déjà soumis à la validation des élus une politique reprenant les préconisations de la HALDE.

D'autres considèrent que recruter sur les seules compétences nécessaires est une position « naturelle », si évidente qu'elles n'ont pas jugé utile de la formaliser.
Certaines remarquent enfin que leurs difficultés de recrutement ne leur permettraient pas d'être discriminantes.

La formalisation, puis l'affichage d'un engagement à recruter sans discriminer sont des étapes symboliques très utiles. Elles contribuent à la reconnaissance des difficultés que certaines personnes peuvent rencontrer et à la prise de conscience des risques inhérents aux procédures de recrutement.
C'est aussi le moyen d'envoyer un signal fort aux publics internes et externes ; et de structurer la politique de vigilance et d'ouverture de la collectivité.

Plusieurs collectivités se sont ainsi engagées dans divers accords ou conventions :

- soit centrés sur les personnes en situation de handicap (charte Handisup, protocole ou pacte territorial pour l'emploi des handicapés, plan handicap, convention avec la F.I.P.H.F.P. [7] etc.) ;
- soit privilégiant les critères du genre ou de l'origine (accord AVERROES, charte européenne pour l'égalité entre les hommes et les femmes, charte de la diversité, charte pour la promotion de l'égalité) ;

[7] Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.

- d'autres sont des engagements plus généraux (inscription de la thématique dans leur Agenda 21, adhésion au Club RH pour l'égalité et contre les discriminations, à la convention européenne des villes contre le racisme et les discriminations).

Ces conventions ont été élaborées avec des associations, des organismes suivant les thématiques de handicap (F.I.P.H.F.P., M.D.P.H. [8], P.D.I.T.H.[9]), des acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, Cap Emploi, missions locales, maisons de l'emploi, AFIJ [10] par ex.), l'Acsé [11], les COPEC [12], ou d'autres partenaires (centres de gestion, chambres consulaires…), des acteurs de la formation notamment (C.N.F.P.T., AFPA), ainsi qu'avec des entreprises (en direct ou au sein d'un club comme celui de la Charte diversité) et des interlocuteurs européens ou internationaux.

Des collectivités ont également mis en place un comité de suivi interne de ces accords ou conventions.

D'autres collectivités ont inscrit leur engagement dans des chartes internes (Charte de déontologie, Charte des relations au travail, Code du recrutement, Charte de la mobilité interne etc.), élaborées en concertation avec les élus, les partenaires sociaux et les chefs de service.

Le C.G. du Loiret a adopté une charte du management qui pose le respect de la personne et de la différence comme valeurs de référence.

Le C.R. de Bretagne a défini une politique transversale («*Passer de l'égalité de droit à l'égalité de fait*») concernant toutes les compétences R.H., qui s'est traduite par la rédaction, l'adoption et l'application d'une charte d'engagements en interne relative aux discriminations liées au handicap, à l'état de santé, au sexe et à l'orientation sexuelle.

Dans d'autres cas enfin, l'engagement se traduit par diverses mesures pratiques, sans être toujours formalisé par un accord :

- affichage des supports d'information de la HALDE ;
- présentation de l'engagement dans un rapport de leur assemblée délibérante, sur leur site internet ou dans le livret d'accueil ;
- création d'une mission transversale de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
- adoption de plans d'actions (notamment en faveur de l'égalité professionnelle) ou d'un volet dédié dans leur CUCS [13];
- lancement de travaux pour obtenir le label Diversité.

Plusieurs collectivités mènent simultanément des actions sur plusieurs des axes évoqués.

[8] Maisons départementales des personnes handicapées.
[9] Programme départementale d'insertion des travailleurs handicapés.
[10] Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.
[11] Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.
[12] Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté
[13] Contrat urbain de cohésion sociale

1 - *Seuls 38 % des répondants affichent ou ont affiché en externe un engagement à recruter sans discriminer.*

Les collectivités ne communiquent pas systématiquement sur l'adoption d'une démarche volontaire. Au surplus, celles qui disent le faire comptent souvent sur le seul message que porteraient, implicitement, leurs invitations « générales » à se présenter aux offres d'emploi, la transparence de leur déclaration aux centres de gestion ou le fait d'associer des personnes extérieures aux jurys.

Pourtant, parmi celles qui n'ont encore rien fait, certaines reconnaissent que l'affichage à l'externe d'un tel engagement permettrait d'attirer de nouveaux talents.

Quelques collectivités ont effectivement pris des mesures d'information active.

* Si la communication de certaines vise plus spécifiquement les personnes handicapées, les allocataires des minima sociaux, les jeunes des quartiers sensibles ou les demandeurs d'emploi :
  - affichage du Label « handi accueillant » sur leurs annonces de recrutement ; affichage de ces annonces dans des supports spécialisés ;
  - affichage des offres dans les maisons de quartier.

La Ville et la C.A. de Poitiers ont organisé une campagne d'affichage public sur les discriminations envers les personnes séropositives à laquelle tous les élus, tous groupes politiques réunis, ont prêté leur image.

* La plupart ont une approche plus générale de promotion de leur engagement :
  - via leur livret d'accueil ou guide emploi, sur leur site internet et extranet ou leur support de communication et magazine institutionnel ;
  - par des flyers, des campagnes d'affichage, la diffusion des brochures de la HALDE ou de la charte de la diversité ;
  - par des conférences de presse ou des articles dans la presse locale ou spécialisée ;

La mise en place du C.V. anonyme par le C.R. d'Aquitaine a rencontré de nombreux échos autant dans la presse régionale que nationale.

  - en participant à des salons et forums ;
  - par l'intermédiaire de leurs partenaires extérieurs (annonces sur leurs sites, lors de leurs manifestations et colloques, etc.) ;
  - par une mention très explicite sur toutes ses annonces :

Le texte : «Le C.G. de Charente porte une attention au respect des règles de non-discrimination dans le cadre de ses recrutements (nationalité, âge, sexe, situation familiale, convictions religieuses,...) qui s'opèrent selon les modalités statutaires en vigueur et sont ouverts, dans leur ensemble, aux ressortissants européens.» est associé à toutes les annonces de la collectivité.

Quelques collectivités s'efforcent également de sensibiliser les autres acteurs de l'emploi et de la formation (entreprises, associations ou professionnels des R.H.).

2 - *45 % des répondants affichent ou ont affiché en interne un engagement à recruter sans discriminer.*

Les collectivités se montrant convaincues de la nécessité de faire clairement connaître à l'interne leur engagement à recruter sans discriminer ne sont pas beaucoup plus nombreuses que celles qui déclarent le faire à l'externe (38 %).

Nombre d'entre elles pensent que cette position va de soi ou qu'elle est confirmée par l'objectivité de leurs pratiques de mobilité ou de promotion internes.

Pourtant, une collectivité remarque à l'inverse qu'afficher son engagement *« a envoyé un signal de changement dans les pratiques de recrutement. »*

Quand cet engagement est affiché en interne par la Collectivité, la communication est active et directe, agissant à différents niveaux :

- affichage à la D.R.H. et sur les sites de travail ; diffusion des documents émanant de la HALDE, de l'État (charte de la laïcité par exemple) ou de tous autres organismes travaillant à la prévention des discriminations ;
- publication des comptes rendus des groupes de travail et comités techniques paritaires organisés sur ces thématiques, des plans d'action, des conventions ou des chartes internes en expliquant les engagements qu'elles emportent pour la collectivité ;
- information sur l'état d'avancement et les résultats de ces différentes actions ;
- mise en place d'outils ou de dispositifs susceptibles d'alerter et d'accompagner les responsables, voire les personnels dans une démarche de lutte contre les discriminations (support d'information sur la non discrimination pour les jurys, association des partenaires sociaux aux recrutements, etc.[14]). S'il n'y a pas, dans ces cas, communication sur l'engagement lui-même, le message reste explicite.

Le C.G. de Meurthe-et-Moselle a installé des correspondants handicap dans chaque direction, diffusé un guide de l'accueil des personnes handicapées et organisé des actions de sensibilisation, avec mises en situation, à l'attention des agents et de l'encadrement.

Si quelques collectivités ne portent leurs efforts que sur leurs services R.H., les syndicats et l'encadrement, la plupart s'adresse à l'ensemble des personnels, y compris contractuels.

Tous les supports de communication interne sont utilisés : intranet, journaux internes, feuilles d'information jointes aux bulletins de paie, discours et Vœux des maires ou présidents aux personnels, conférences à l'attention des cadres, colloques ou formations.

La Ville et la C.A. de Besançon ont diffusé la Charte Diversité, un « mini-guide du recrutement non discriminatoire » et ont inscrit cet engagement dans les fiches de poste des agents de la D.R.H. (identifiant formellement leurs responsabilités dans la prise en charge des situations de discriminations et de souffrance au travail).

Quelques collectivités se sont aussi attachées à sensibiliser leurs élus à cet objectif.

[14] Ces stratégies seront détaillées ultérieurement.

I.2 - *Information et sensibilisation en interne à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité.*

Les collectivités réaffirment dans leur grande majorité leur souci de garantir le respect du principe d'égalité dans leur gestion des R.H.
Mais elles sont encore minoritaires à porter clairement ce message auprès de leurs personnels ; et plus rares encore à les former à la vigilance et aux actions nécessaires.

0 - *73 % des répondants déclarent affirmer un engagement à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité en interne.*[15]

- *57 % d'entre eux ont formalisé cet engagement ou sont en train de le faire.*

Il est à noter que quelques collectivités se sont engagées à lutter contre les discriminations dans leurs recrutements sans développer pareille volonté dans la gestion des personnels déjà recrutés.

Cette démarche apparaît néanmoins pour la plupart des collectivités ayant déjà témoigné de leur implication comme le complément naturel de leurs engagements internes ou externes sur le recrutement.

Les collectivités se mobiliseraient même plus largement sur la prévention en interne même si cette démarche n'est pas encore unanime et reste fortement centrée sur les problématiques du handicap et de l'égalité entre les femmes et les hommes (HF).

Cet engagement, lorsqu'il existe, se concrétise à différents niveaux:

- inscrit dans le mandat de divers élus, dans les discours des élus et des responsables administratifs, dans le schéma directeur des R.H… ;
- explicitement porté par une note de la Direction générale des services diffusée auprès de l'encadrement supérieur, qui est par la même occasion chargé d'y sensibiliser les agents (Marseille) ;
- développé dans des engagements spécifiques (cf. réponses précédentes) ;
- ou fondant une action globale de prévention et de lutte contre les discriminations dans le recrutement et la G.R.H., comme celles qui sont préconisées pour les Labels Diversité ou Égalité.

Sans être toujours formalisé comme tel, l'engagement des collectivités se traduit aussi plus largement dans le développement d'actions ou d'outils spécifiques [16] visant à :

- définir des cadres déontologiques aux pratiques professionnelles et relations internes : charte manager, charte du respect, charte de déontologie et des relations de travail, charte sur la mobilité interne etc. ;
- informer les agents sur leurs droits et les accompagner en cas de difficultés : élaboration de règlements hygiène et sécurité sur le harcèlement par exemple ;

[15] Quelques collectivités ont répondu en pensant aux discriminations pouvant être infligées aux usagers par leurs personnels et non à celles que ces derniers peuvent subir.
[16] Dont le détail sera développé ultérieurement.

- objectiver les décisions de gestion : entre autres, par le rappel dans les notes internes des principes de l'égalité de traitement et de la promotion de la compétence et la fixation de critères objectifs et transparents pour l'avancement de grade, la promotion interne ou l'attribution des indemnités ;
- favoriser une plus grande égalité des chances : par exemple par la distribution à chaque nouvel arrivant d'un guide de la formation contenant les orientations retenues en la matière et recensant toutes les procédures d'accès (Nantes), par l'adoption d'un plan pour l'égal accès des femmes aux emplois d'encadrement (Paris) ;

Le C.R. de Poitou-Charentes organise une journée de réflexion à l'attention des femmes sur la construction de parcours professionnels, la conciliation des vies professionnelle et personnelle et l'accès à la formation.

- impulser, coordonner et suivre ces différentes actions par la mobilisation de moyens dédiés telles que des missions « Égalité » ou « Lutte contre les discriminations » créées au sein des services.

1 - *Seuls 51 % des répondants ont informé ou vont informer leurs personnels de leur volonté de lutter contre les discriminations.*

- *64 % de ceux-ci ont par ailleurs développé un programme de sensibilisation de leurs personnels.*
- *68 % ont spécifiquement prévu ou organisé un programme de sensibilisation de leur encadrement.*

Divers moyens d'information interne sont mobilisés pour faire connaître l'engagement des collectivités :

- flyers, affichage et diffusion des projets de l'administration ;
- site intranet, avec parfois une rubrique dédiée, journaux internes, livrets d'accueil etc.;
- distribution des documents développés, diaporama, plaquettes, voire guides pour les agents (Exemple : « *Discrimination que faire ?* » de la Ville et C.A. de Reims).

Cependant, sauf quelques exceptions (la campagne de cartes postales pour sensibiliser aux stéréotypes sur les femmes et les hommes du C.G. de Val-de-Marne par exemple), les collectivités développent peu d'actions spécifiques pour diffuser leur message auprès de leurs personnels. Elles sont même assez peu nombreuses à les informer activement.

Nantes et Nantes Métropole ont développé des stratégies plus élaborées s'agissant de l'information et de la mobilisation de leurs personnels : outre des plans de communication spécialement développés autour de leurs démarches Diversité-Mixité dans l'emploi, elles ont programmé différentes actions de sensibilisation ou de formation à destination de leurs agents, et mis en place plusieurs instances de concertation non seulement pour suivre ces actions, mais également pour réfléchir à de nouvelles pistes de progrès (dont un conseil consultatif interne de volontaires et de représentants des syndicats qui a pour mission de formuler des propositions aux élus et à la direction générale). Il est aussi prévu d'établir et publier dans le bilan social de la Ville un état des actions mises en œuvre, des pratiques et des résultats.

[17] Programme européen « Engagement du service public de l'emploi pour restaurer l'égalité ».

Orléans s'est engagée à faire une évaluation annuelle de chacune des thématiques liées à la diversité et la non discrimination dans l'emploi qu'elle a inscrites dans sa charte des relations au travail.

Moins d'un tiers des collectivités ont programmé des actions de sensibilisation ou de formation à l'intention de leurs agents sur ces problématiques :

* Certaines proposent une **sensibilisation** des responsables des ressources humaines et référents R.H. ; une **information** des managers, parfois également des partenaires sociaux, des membres de comités consultatifs ou groupes de travail internes, des élus (au moins en fonction de leurs délégations), voire de l'ensemble du personnel sur des sujets spécifiques :

  - conférences ou réunions d'information dans les services, pour rappeler notamment les droits et devoirs et les règles du savoir vivre ensemble ;

  - organisation de groupes de parole, d'ateliers, ou de séminaires visant à susciter des discussions pour faire évoluer les regards, sensibiliser à l'intégration de la différence et donner envie aux personnels d'agir en ce sens.

On peut retenir quelques exemples qui pourraient être prometteurs de médiation des débats par le théâtre : C.A. de St Quentin-en-Yvelines : « *La tête de l'emploi* » ; C.R. de Poitou-Charentes : le spectacle interactif de *Théâtre à la Carte* « *Entreprise* et *handicap ».* Comment vaincre les *a priori* face aux personnes handicapées, à leur insertion et leur productivité. »

* Certaines collectivités ont organisé des sessions de **formation à l'intention de leurs personnels** - souvent en commençant par l'encadrement intermédiaire et supérieur avant de s'adresser à l'ensemble des agents.

Elles se fondent fréquemment sur les ressources du programme ESPERE [17]. Ces actions varient d'une demi-journée à une semaine ; ponctuelle, en plusieurs étapes ou sur plusieurs années, voire en formation permanente.

Elles diffèrent également dans leurs approches, selon les publics concernés et les thématiques abordées.

Le C.G. de l'Essonne organise deux modules de formation, l'un à destination de son encadrement et l'autre pour l'ensemble du personnel, afin de *« réfléchir à la place des travailleurs handicapés au sein des services de la collectivité et concevoir leur arrivée comme un enrichissement mutuel »* :

Formation des cadres	Formation des agents
Définir le contexte, analyser les enjeux : -le cadre réglementaire, les enjeux de la loi du 11 février 2005 - le protocole handicap du C.G. - le niveau d'intervention des cadres **Accueillir et intégrer un travailleur handicapé. L'implication des cadres :** -les ressources -les points à ne pas négliger -le rôle et la posture du cadre **Vaincre ses appréhensions, lever les incertitudes. Connaissance des handicaps**. -la représentation objective de la personne handicapée -les contraintes liées aux handicaps -la personne handicapée face au travail **Conduire une équipe intégrant des travailleurs handicapés. Vigilance, anticipation et intégrité :** -la prise de risque, la gestion de la situation d'échec -les points à ne pas négliger -l'enrichissement mutuel **Maintenir dans l'emploi un travailleur handicapé. Un pari sur l'avenir :** -le devoir d'être créatif -une relation à construire et à entretenir dans le temps -l'amélioration des conditions de travail pour tous. **Méthode sur 2 jours :** exposé en face à face, échanges, travaux thématiques en petits groupes et exercice de simulation.	**Définir le contexte, analyser les enjeux :** -le cadre réglementaire, les enjeux de la loi du 11 février 2005 -le protocole handicap du C.G. **Vaincre ses appréhensions. La connaissance des handicaps.** -la représentation objective de la per sonne handicapée -les contraintes liées aux handicaps -la personne handicapée face au travail **Accueillir une personne handicapée. Un autre regard sur la personne handicapée et sur soi :** -les points à ne pas négliger -les difficultés que peut rencontrer un travailleur handicapé -les comportements possibles pour communiquer en fonction du handicap **Intégrer un travailleur handicapé. Un travail d'équipe :** -une relation à construire et à entretenir dans le temps -un accompagnement indispensable -les ressources disponibles. **Méthode sur 1 jour :** exposé en face à face, échanges, travaux thématiques en petits groupes et exercice de simulation.

Pour une approche globale des discriminations, on peut citer les programmes de :

Lyon :

1. Définition de la (des) discrimination(s)
2. Historique et évolution du cadre juridique : de l'égalité à la non discrimination, l'intensification du droit
3. Critères prohibés par la loi et sanctions qui s'appliquent (pénal et civil)
4. Stéréotypes et préjugés : leur rôle dans l'acte discriminatoire
5. Le rôle de la HALDE
6. La démarche de la Ville : tendre à l'intégration de la prévention et de la lutte contre les discriminations au sein des pratiques professionnelles des agents (G.R.H. et service au public).

C.G. de Meurthe-et-Moselle :

1. Sensibilisation aux préjugés
2. Volet juridique
3. Accompagnement à l'intégration aux services ; accompagnement du projet d'administration.

Villeurbanne :

1. Définition et concept (discrimination, égalité de traitement, égalité des chances)
2. Connaissance de la démarche interne (rappel de son engagement et de ce qu'il implique)
3. Droit de l'égalité et de la non-discrimination
4. Prise de conscience des risques discriminatoires
5. Axes de progrès

* Quelques collectivités ont également mis en place des **formations spécifiques pour leur encadrement**. Selon les cas, elles s'adressent non seulement aux R.R.H. et correspondants R.H. dans les services, mais aussi aux cadres de la formation, aux recruteurs ou aux évaluateurs. Elles commencent par les seuls cadres supérieurs ; ou visent à former, dans la durée, l'ensemble des encadrants, y compris de proximité.

Les méthodes sont variables : de la transmission par contacts individuels à la formation structurée, en passant par des conférences de directeurs, des réunions de brainstorming.

Ces formations se développent parfois à partir d'une thématique ciblée (handicap, égalité HF) – en vue de favoriser une prise de conscience ou répondre à des besoins émergents.

Elles sont généralement ponctuelles, quelques cas s'avérant assez ambitieux pour suivre un programme construit sur plusieurs mois.

Toutefois, certaines formations sont prévues pour être systématiques, telles que :

C.G. des Hauts-de-Seine : formation spécifique et accompagnement post formation de l'encadrement de terrain ainsi que d'une personne ressource choisie au sein de l'équipe qui accueille une personne en situation de vulnérabilité professionnelle.

Poitiers : demi-journée de sensibilisation sur la lutte contre les discriminations et l'insertion des personnes en situation de handicap inscrite dans le cycle de formation des encadrants de proximité, et bientôt dans les cycles de management à destination des cadres supérieurs et dirigeants.

C.R. d'Aquitaine : formation au recrutement sur C.V. anonyme et au management qui intègre la question des discriminations pour tous les encadrants.

Ces formations mobilisent diverses techniques : outre un rappel des connaissances de base, elles peuvent mettre en lumière les préjugés, ou les situations de discrimination, à travers un film (exemple : le reportage canadien *La leçon de discrimination* [18]), des illustrations par des comédiens, des témoignages d'entreprises lors de tables rondes (C.G. de Sarthe-C.N.F.P.T.), des ateliers d'improvisation (Brest), ou la résolution de cas pratiques…

Besançon met en place une formation à la lutte contre la discrimination à destination de l'encadrement de proximité, en partenariat avec l'Acsé et le C.N.F.P.T. La première session concerne environ 50 tuteurs de stagiaires et 50 encadrants, le ciblage des secteurs et des équipes se faisant au regard des difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Un code de bonne conduite a été mis au point et un travail de groupe sera organisé autour d'un forum-théâtre pour susciter une prise de conscience.

Paris a lancé un programme de formation-sensibilisation à l'attention de ses responsables R.H. et encadrants intermédiaires et supérieurs, avec le projet à terme de toucher l'ensemble des agents, en particulier ceux en charge de l'accueil du public. Ses principes directeurs sont : « *Connaître et comprendre pour agir efficacement ; débattre et partager pour agir durablement.* » ;
Ses objectifs :

1. Présenter et expliquer le cadre juridique français et communautaire
2. Apporter des définitions claires et documentées des différentes notions en cours dans le débat sur les discriminations
3. Mettre en évidence le rôle des représentations et des stéréotypes dans les processus
4. Outiller les acteurs R.H. en vue d'une plus grande traçabilité des actes profession nels et d'une plus grande sensibilité au risque de discrimination
5. Identifier des bonnes pratiques et des moyens d'actions rapidement mobilisables dans les méthodes et organisations de travail.

La formation est conçue autour d'un « tronc commun » pour favoriser une culture commune, puis d'un module aux contenus plus spécialisés selon les besoins des participants et les spécificités des contextes professionnels. Il s'agit de mener une réflexion collective sur les pratiques professionnelles. Á l'issue de la journée, les participants reçoivent un livret pédagogique assorti d'exemples reprenant les apports essentiels de la formation, ainsi qu'un CD-ROM Ressources comprenant des rappels théoriques, des données issues des enquêtes, des outils et guides d'action, des conférences audio sur des sujets connexes etc.

[18] Documentaire de la Société Radio Canada diffusé le 27 septembre 2006.

La Ville et la C.A. de Reims ont engagé un plan de formation sur 3 ans pour 450 personnes concernées par le recrutement et la mobilité interne (les R.R.H., les syndicats, ses cadres, mais aussi ses élus) dans le cadre de son plan d'égalité professionnelle «Management égalité professionnelle intégré», sur un programme théorique et pratique également poussé :

1. Elaboration d'une définition commune et juridique de la discrimination
2. Cadrage des notions à l'aide de situations types
3. La discrimination en chiffres
4. Approche juridique : de 1957 à nos jours
5. La marge de manœuvre des responsables de la collectivité : comment rendre opérationnelle la prévention des discriminations dans le recrutement et la mobilité interne ? (risques et bonnes pratiques).

Il n'existe pas de modèle unique de formation à la prévention des discriminations. Au-delà de la question des moyens mobilisables, celle-ci s'adapte logiquement aux problématiques traitées, aux rôles et responsabilités des personnes à qui elle s'adresse, ainsi qu'aux questions que se posent les acteurs.

Les différentes expériences suivies par la HALDE montrent cependant l'intérêt d'évoquer certaines bases incontournables, à savoir :

- les concepts ;
- les phénomènes en jeu (le poids des représentations stéréotypées
- la majorité des discriminations au travail ne sont pas conscientes) ;
- le cadre juridique et administratif (les critères prohibés, le droit applicable et les voies de recours externes et internes).

Il est également indispensable d'apprendre à identifier les situations et pratiques discriminatoires dans la vie professionnelle. S'appuyer sur des exercices pratiques inspirés du quotidien des agents s'avère généralement une méthode efficace et adaptable à tous publics.

Au niveau de l'encadrement, ou des élus, il peut être également utile d'expliquer les différents niveaux d'intervention (prévention, lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité des chances), leurs objectifs, leurs modes d'action et leurs contraintes (délais et limites).
Ces fondamentaux sont essentiels pour faire prendre conscience des risques et des enjeux, construire une culture commune et faire comprendre les méthodes d'approches, pour mieux mobiliser les agents.
Il faut enfin observer que ces formations sont plus efficaces quand elles s'appuient sur une certaine motivation des personnels. Celle-ci ne se développe durablement que dans la mesure où leurs hiérarchies s'impliquent dans la démarche.

2 - *22 % seulement des répondants recommandent aux associations et organismes partenaires (associations d'élus locaux, C.N.F.P.T. etc.) de sensibiliser et former les élus à la prévention des discriminations.*

Les collectivités qui déclarent avoir mené elles-mêmes une campagne de sensibilisation en direction de leurs élus et/ou de leurs partenaires sont plus rares encore.

On ne peut néanmoins ignorer que leur engagement à lutter contre les discriminations et pour l'égalité des chances ne pourrait se déployer concrètement sans l'assentiment et le soutien des élus qui détiennent le pouvoir de nommer les personnels territoriaux et de définir les moyens de leur action.

Nombre d'associations d'élus ou de la société civile et d'acteurs comme l'Acsé travaillent déjà à renforcer la mobilisation des élus territoriaux et leur formation sur ces problématiques.

Il faut cependant rappeler que les discriminations sont des phénomènes complexes et qu'agir efficacement contre les inégalités demande aux responsables politiques, tout autant qu'aux administratifs, de s'impliquer mais aussi de partager le même référentiel sur les concepts, les objectifs et les modes d'action nécessaires pour les atteindre.

Des échanges et une formation de sensibilisation apparaissent en conséquent comme de véritables clés de réussite.

Il est également important de partager entre tous les acteurs le diagnostic de ces inégalités, de leurs sources et des actions à mener.

I.3 - *Établissement régulier d'un état des lieux partagé par les élus, l'administration et les partenaires sociaux.*

Peu de collectivités font un diagnostic des éventuelles discriminations, que ce soit par l'étude des parcours professionnels, des enquêtes de ressenti, ou à travers l'analyse de leurs effectifs.
Bilans sociaux, rapports sur les situations des collectivités, outils de GPEC sont rarement exploités pour repérer les écarts d'évolutions qui pourraient révéler des inégalités subies par certaines catégories de personnes.

1 - *Seuls 17 % des répondants ont constitué un cahier des charges des analyses envisagées.*

La constitution d'un tel cahier des charges est pourtant utile pour définir les objets étudiés, les phénomènes recherchés et s'entendre sur la méthode d'évaluation suivie.

2 - *73 % des répondants déclarent néanmoins analyser de manière concertée l'état de leurs effectifs.*

La plupart font une étude concertée de leur bilan social, du rapport biannuel sur la situation de la collectivité, ainsi que des tableaux des effectifs présentés aux C.T.P.
Certains savent les utiliser pour analyser la situation de leur collectivité au regard de l'emploi des travailleurs handicapés et des femmes et étudier la répartition de ces publics par cadres d'emploi.

Mais peu de collectivités vont au-delà de ces cadres réglementaires pour établir un véritable diagnostic des discriminations - a fortiori quand cet état des lieux n'est pas exigé par les engagements dans lesquels elles se sont inscrites (type AVERROES ou Labels).

Le C.G. du Finistère a confié à un prestataire extérieur une étude «*Garantir l'égalité entre les femmes et les hommes, agents du Conseil général*». Un observatoire sera mis en place à l'issue de cette étude pour maintenir la vigilance, suivre les évolutions (via des indicateurs définis au préalable) et, si nécessaire, concevoir des actions correctives.

Quelques autres collectivités ont le projet de lancer ce type d'études ; ou s'attachent déjà à réaliser un état des lieux de leurs processus de recrutement et des enjeux qu'ils posent.

Ne pas réaliser un diagnostic spécifique des discriminations n'est pas un problème si les collectivités exploitent utilement les données dont elles disposent pour repérer les écarts de situations pouvant révéler d'éventuels dysfonctionnements. Mais la plupart d'entre elles reconnaissent ne pas pousser l'analyse aussi loin.

Or, même peu approfondis, ces états des lieux favorisent une prise de conscience des risques et aident à dépasser le déni que montrent encore nombre d'acteurs, convaincus de bien faire parce qu'ils respectent les règles statutaires (qui est en soi une excellente base mais peut s'avérer insuffisant comme nous le verrons ultérieurement).

Ces états des lieux permettent par ailleurs d'identifier les domaines et pistes d'actions prioritaires et de fonder sur des constats objectifs et concrets les mesures que les collectivités voudraient prendre pour redresser les inégalités pressenties ; tout en donnant également des références pour évaluer les progrès ultérieurs.

Un certain nombre de collectivités développent pourtant des outils de G.P.E.C. permettant de suivre l'évolution des besoins (répertoire et fiches métiers, référentiel de compétences, fiches de postes par direction, logiciel de gestion des postes et profils, plan de formation), des personnels (organigrammes, tableau des emplois vacants, suivi de la pyramide des âges, prospective des départs à la retraite) et des individus (fiche informative agent, portefeuille individuel de compétences, entretien annuel d'évaluation avec fiche métier, bilan de compétences, logiciel gérant la formation et les compétences…) et forment leurs cadres à utiliser ces outils de manière prospective.

Mais quasiment aucune n'envisage de consulter les données recueillies dans l'idée de repérer les écarts problématiques.

Lyon fait exception : deux directions testent une démarche globale de G.P.E.C. prévoyant un état des lieux de l'existant, l'analyse prospective à partir des projets de direction d'un référentiel des compétences cibles et l'analyse des écarts pour déterminer en conséquent les plans d'actions R.H.

Lorsque les collectivités font une analyse un peu plus approfondie de leurs effectifs, les syndicats et les élus sont généralement associés à la définition du projet, ainsi qu'à l'état des lieux (plus rarement s'agissant des élus).

Le C.G. de Seine-Saint-Denis présente chaque année au C.T.P. et au C.H.S. un rapport sur son obligation d'emploi de personnes handicapées et sur la mise œuvre de la convention passée avec la F.I.P.H.F.P.

S'agissant des contenus : sont généralement étudiées les situations comparées des femmes et des hommes ou celles des employés handicapés. Certaines collectivités analysent également les évolutions différentielles à raison de l'âge, du lieu de résidence ou de naissance. L'une d'entre elles a même le projet de mener un diagnostic portant sur tous les critères de vigilance.

Quelques collectivités observent aussi, au-delà du niveau global, les évolutions par statut, ancienneté, filières, catégories, grades, directions de rattachement etc., et s'attachent aux différentes étapes de la GRH (recrutement, mobilités, reclassements, évolutions de carrière, rémunérations, conditions de travail, accès aux droits).

Á noter que certaines déclinent systématiquement toutes leurs données disponibles selon le genre.

3 - *43 % des répondants déclarent faire une analyse des parcours professionnels.*

Mais il y a peu d'analyses méthodiques des parcours ; et les approches globales cherchant à repérer les écarts entre publics de référence sont moins fréquentes encore.

Quand elle est faite, l'analyse des parcours professionnels vise plutôt à suivre les mobilités, les réorientations ou reclassements professionnels ou les V.A.E.[19], avec l'idée, parfois, de favoriser les évolutions professionnelles (« *On commence à parler de parcours carrière dans la collectivité, mais plutôt dans deux objectifs : 1. offrir un parcours carrière aux potentiels que la collectivité souhaite fidéliser ; 2. faciliter la mobilité interne pour éviter l'enracinement trop prolongée sur un même poste.* » dit un Conseil général.)

On retrouve les approches classiques en la matière : discussion des vœux de formation et projets professionnels à l'occasion des entretiens individuels obligatoires ou des évolutions de fonctions, bilans professionnels ou de compétences, évaluations régulières des contrats aidés…

Quelques collectivités font aussi le point par le biais de questionnaires ou de phonings. D'autres font une étude réellement approfondie des parcours (formation initiale, expériences professionnelles et compétences acquises) pour s'assurer de leur mise en adéquation avec les postes à pourvoir à court et moyen terme.

Mais il ne s'agit toujours que de suivi - personnalisé ou collectif - de situations individuelles, sans faire de comparaisons qui pourraient révéler des écarts suspects.

Toutes ces démarches sont utiles pour améliorer les opportunités professionnelles de chaque agent et contribuent ainsi à une plus grande égalité des chances. Mais elles ne permettent pas de repérer d'éventuelles sources de discriminations.

Il existe quelques approches plus globales qui étudient les dossiers individuels au regard de leur filière, catégorie, âge et sexe, ou suivent l'ensemble des effectifs à travers les mobilités, reconversions, développements, évaluations et promotions.

Selon les cas, elles regardent plus spécifiquement les situations des femmes, des cadres ou des personnels de bas niveaux de qualification, des juniors et/ou des seniors, des personnes handicapées, des agents devant être reclassés dans un autre emploi ou de tout agent en situation d'usure ou de souffrance professionnelle.

Il n'en reste pas moins, en dernière lecture, que les écarts d'évolution que pourraient subir les populations potentiellement exposées au risque de discrimination sont rarement recherchés.

[19] Valorisation des acquis de l'expérience.

4 - *25 % des répondants ont réalisé une analyse du ressenti des discriminations.*

Ils précisent que ces études ont été réalisées dans le respect du cadre imposé par la loi à ce type d'enquêtes (anonymat, confidentialité etc.). Elles ont généralement été menées pour mieux cerner des problèmes déjà connus.

Elles s'inscrivent rarement dans une démarche « préventive » et globale :

* Qu'elles soient réalisées de manière ponctuelle - par exemples :

C.R. du Centre : un diagnostic sur l'égalité entre femmes et hommes a été élaboré à partir d'un questionnaire adressé à l'ensemble des encadrants et d'entretiens individuels menés par un Cabinet d'études avec les directeurs du Conseil régional. La présentation des résultats a marqué la première étape de la sensibilisation de l'encadrement à la lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

C.G. du Finistère : un questionnaire a été transmis à l'ensemble du personnel, lors d'une étude effectuée par un prestataire extérieur, et des agents volontaires ont été réunis dans un groupe de parole. Cette étude a fait l'objet d'une restitution à l'ensemble du personnel.

Nantes - et Paris en projet : une étude INED-Acsé qui s'attachait à observer les parcours selon les origines au sein de l'ensemble du personnel s'est également appuyée sur des questionnaires anonymes, volontaires et auto-administrés pour connaître le ressenti des agents sur l'impact d'une éventuelle « catégorisation ».

* Ou de façon plus systématique : par le biais d'un dispositif favorisant la remontée des problèmes, ou par la lecture des indicateurs permettant de suivre l'activité des dispositifs d'alerte et d'écoute que les collectivités ont mis en place (cf. questions ultérieures).

C.G. du Gard : les agents peuvent remplir de façon anonyme des relevés d'observation des divers problèmes rencontrés (hygiène et sécurité, prévention des risques, ressenti au travail). Les documents renseignés sont suivis dans un tableau. L'ensemble des membres du CHS ont accès à ces relevés et la D.R.H. informe les représentants du personnel des suites données à ces signalements.

Á noter que dans ces travaux, les syndicats sont assez souvent associés à l'analyse.

5 - *43 % des répondants communiquent les résultats de ces états des lieux aux élus et aux partenaires sociaux.*

Il semblerait donc que ceux qui réalisent ces états des lieux n'en partagent pas systématiquement les résultats.

Cette communication s'effectue la plupart du temps dans les cadres réglementaires de la représentation du personnel. Les élus, de leur côté, sont au moins régulièrement informés de l'état des effectifs ; ainsi que des résultats des études ponctuelles.

Quelques structures ont été spécialement créées pour suivre ces problématiques :
comités de suivi des accords et plans d'actions, comités de pilotage des études, groupes de travail ad hoc ou groupes de réflexion (comme le GIPIV [20] à Lyon).

Enfin, quelques collectivités vont jusqu'à communiquer directement les résultats de leurs analyses à l'ensemble de leurs personnels.

[20] Groupe d'initiative pour l'intégration dans la ville.

I.4 - *Développement du dialogue social sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.*

Une nette majorité de collectivités reconnaissent le rôle incontournable des partenaires syndicaux dans la prévention et la lutte contre les discriminations.
Dans la pratique toutefois, ce dialogue s'amorce juste et se construit encore largement au cas par cas.

1 - *59 % des répondants déclarent développer une concertation avec les partenaires sociaux sur les enjeux de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, et sur les actions et moyens mis en œuvre.*

- *Dans 25 % de ces cas, cela a abouti à un accord formalisé.*

Cette concertation concerne pour l'essentiel le recrutement des handicapés ; plus rarement l'égalité entre femmes et hommes, l'insertion des jeunes et des apprentis, la place des non titulaires ou le droit syndical. Quelques initiatives seulement ont un périmètre plus général.

Dans quelques cas, la concertation se développe dans le cadre de structures spécialement constituées, de manière ponctuelle ou durable, pour suivre la question des discriminations (comités techniques ou groupes de travail ad hoc) ou des questions similaires (pôle souffrance au travail par exemple.).

Elle se limite le plus souvent aux instances paritaires réglementaires, que certaines collectivités complètent cependant par des rendez-vous d'échanges réguliers avec les organisations syndicales.

Une collectivité précise que non seulement elle communique à ses partenaires sociaux les chiffres et analyses nécessaires, mais qu'elle leur rappelle aussi à ces occasions ce qu'est la discrimination et comment elle peut se concrétiser dans les pratiques.

Au demeurant, il semblerait que cette concertation aboutisse assez peu à des accords formalisés (cf. questions précédentes.). Certaines collectivités ne font encore que poser le principe d'un dialogue sur les problématiques des discriminations et de l'égalité des chances (exemple : Charte du dialogue social et des relations de travail du C.G. du Loiret).

2 - *34 % des répondants (dont plusieurs ayant répondu négativement à la question précédente) assurent qu'il y a ou aurait négociation préalable avant de lancer une mesure ou un dispositif de lutte contre les discriminations ou les inégalités.*

Et *6 % supplémentaires le font ou le feraient sur certains sujets.*

Ces négociations se développent essentiellement autour des inégalités indemnitaires ou de la lutte contre l'illettrisme.

I.5 - ***Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour être en mesure d'identifier et traiter en interne les situations de discriminations.***

Nombre de collectivités disent avoir identifié les acteurs et procédures utiles, voire ont mis en place des dispositifs dédiés pour faire remonter les problèmes de discrimination, entre autres, et les traiter en interne.
Mais elles n'ont pas toujours clairement informé leurs agents de l'existence de ces « recours », de leurs modalités d'accès et de leurs compétences en matière de discrimination - au risque de réduire substantiellement l'efficacité de ces dispositifs s'agissant des objectifs d'encourager l'expression des victimes et témoins et de sécuriser les personnels.

1.1 - *71 % des répondants disent avoir mis en place un **dispositif d'accueil, d'écoute, d'information ou d'accompagnement** des victimes de discrimination.*

- *71 % de ceux-ci ont informé les syndicats de ses compétences.*
- *68 % l'ont fait avec leurs personnels.*

Seuls quelques **dispositifs** sont spécifiquement dédiés aux personnes s'estimant victimes de discrimination (Cellule de Veille Anti Discriminatoire de Lyon, comités ou missions de la C.U. du Grand Lyon, d'Amiens Ville et Métropole, de Paris etc.)

D'autres collectivités ne visent que les agents handicapés ou en restriction médicale.

Toutefois dans la plupart des cas, il s'agit de dispositifs à vocation plus large (traitement du harcèlement ou de la souffrance au travail), mais qui sont alors en capacité de découvrir et suivre des situations relevant de n'importe quel critère prohibé.

Sont quelques fois cités à ce titre les seuls recours classiques : hiérarchie, D.R.H., syndicats ou I.R.P.

Souvent cependant, d'autres acteurs internes sont également désignés comme interlocuteurs privilégiés :

- il est ainsi rappelé que cela peut entrer dans les missions des assistants sociaux et médecins du travail ;
- des collectivités ont élaboré des logigrammes proposant plusieurs intervenants et diverses voies pour faire remonter et traiter les problèmes de souffrance au travail;
- d'autres ont installé un médiateur ; créé une ligne d'écoute ; ou une cellule d'écoute composée de différentes compétences travaillant en équipe ;
- d'autres encore ont inscrit ce rôle dans leurs Missions Égalité et Lutte contre les discriminations, voire les Missions Handicap.

Les compétences de ces dispositifs sont très variables, pouvant aller jusqu'au traitement des réclamations :

- certains écoutent puis transmettent à la D.R.H. qui décide de l'ouverture d'une enquête administrative ;
- une écoute ou un accompagnement psychologiques sont parfois proposés ; aux salariés comme aux services concernés (Perpignan) ;
- d'autres écoutent, informent, conseillent, orientent vers les structures compétentes, et peuvent interpeller l'administration ;
- d'autres vont recueillir et enregistrer les réclamations puis formuler des préconisations pour leur traitement ;

- certains peuvent proposer leur médiation, voire traiter eux-mêmes les réclamations, au besoin en déclenchant une enquête ;
- d'autres sont chargés d'analyser les problèmes dont l'administration a été saisie, de faire un diagnostic, et de proposer des solutions pour régler les situations, ou même les prévenir.

La mise en place de ces dispositifs de recours et traitement en interne des réclamations est non seulement censée faciliter le règlement des situations discriminatoires en prévenant les procédures contentieuses[21], améliorer les relations professionnelles par la démonstration de la volonté de la collectivité à ne pas laisser ces problèmes perdurer sans réaction ; mais elle peut également permettre de travailler à leur prévention par le repérage, à travers ces cas individuels, des procédures et pratiques posant problème.

- certains dispositifs exercent aussi un contrôle *a posteriori* sur le traitement donné aux cas dont ils ont eu connaissance. On peut évoquer les exemples de :

C.G. du Val d'Oise : la cellule «Mission Handicap et maintien dans l'emploi», destinée à accompagner et à faciliter l'intégration de travailleurs handicapés, mais aussi le maintien dans l'emploi d'agents en situation de difficultés professionnelles de diverses natures, est formellement identifiée comme une instance d'écoute des situations difficiles.

Orléans : une enquête est déclenchée dès qu'un cas de harcèlement est signalé, selon une procédure formalisée qui fait intervenir la D.R.H. et le médecin du travail, prévoit un entretien avec chacune des personnes concernées (harcelé et harceleur) sur la base d'un questionnaire prédéfini. Ces agents peuvent être accompagnés des représentants du personnel ou de toute autre personne de leur choix. Leurs entretiens font l'objet de comptes rendus.

Saint-Etienne : après l'élaboration d'une charte de la dignité au travail, son protocole de traitement des violences internes est en cours d'évaluation avec l'aide de l'Association «Violences travail environnement». Il prévoit trois niveaux de compétences : un premier niveau d'écoute composé d'une cinquantaine de personnes de la ville ; un niveau de traitement composé de responsables de services R.H., d'agents de la direction concernée, de la médecine du travail, de psychologues clinique et du travail et d'assistants sociaux du personnel ; enfin un troisième niveau de traitement composé d'élus du C.H.S.

C.G. de Côte d'Or : le Groupe d'étude et d'analyse (GEA), mis en place depuis janvier 2009 et composé du médecin du travail, de l'assistant social, du chef du service Environnement au travail, de la D.R.H. et de deux représentants du personnel choisis par l'agent qui demande son activation, a pour mission de gérer les situations internes à risque et de faire cesser rapidement les agissements pouvant s'apparenter à du harcèlement. Il enregistre la demande, recueille les éléments d'information sur la situation, l'analyse, élabore un rapport et formule un avis et des propositions qu'il transmet au Directeur général, lequel dispose d'un délai de 15 jours pour apporter une réponse à la situation.

[21] Il ne s'agit pas, bien évidemment, d'étouffer les incidents. Ce serait aussi dévastateur pour la confiance des personnels que de laisser les problèmes se poursuivre sans les traiter.

Certaines collectivités ont préféré s'adresser à un organe externe (des associations notamment) pour accueillir, conseiller et orienter les victimes – sans négliger toutefois de leur manifester leur soutien, de rappeler à l'ordre les mis en cause, puis de prendre les mesures nécessaires si la discrimination est avérée.

Paris combine ces deux approches avec :
1. la constitution d'un organe interne, le Comité de prévention des actes de discriminations et de harcèlement (C.P.A.D.H.), créé en 2004 et présidé par la Secrétaire générale de la collectivité. Celle-ci, avec l'aide d'un médecin, écoute, informe, oriente éventuellement vers d'autres structures de recours ou instruit les faits allégués ; les plaintes sont alors traitées dans le cadre du Comité qui réunit divers autres acteurs et professionnels (médiateur de la Ville, psychologue etc.). Il entend le témoignage du plaignant et la version des représentants de son service. Il transmet ensuite son avis sur le cas et les solutions possibles aux plus hautes autorités administratives compétentes. Il peut demander l'ouverture d'une enquête de l'inspection générale.
2. la mise en place d'une assistance téléphonique assurée par un prestataire retenu dans le cadre d'un marché et ouverte à tous les agents de la Ville qui écoute de manière anonyme et confidentielle, informe et oriente.
Les agents peuvent choisir indifféremment l'une ou l'autre voie.

Enfin, si la démarche n'est pas encore générale, certaines des collectivités ayant répondu négativement ont cependant tenu à préciser que le processus est en cours ; ou qu'elles savent identifier les personnes (service médical, service social, D.R.H., direction générale etc.) qui seraient compétentes pour intervenir en cas de problème. Certaines enfin accueillent un correspondant local de la HALDE.

En revanche, les collectivités ne semblent pas se soucier d'informer plus systématiquement leurs personnels de l'existence et du fonctionnement de ces dispositifs.

Quand elle existe, cette information se fait le plus souvent par les voies traditionnelles de communication interne : intranet, journal interne, présentation aux nouveaux arrivants.

Quelques collectivités ont développé des actions plus visibles s'efforçant d'apporter une information ciblée au plus près des agents : visite d'information des acteurs du dispositif dans tous les services (Perpignan), distribution de plaquette, parfois accompagnée d'explications et échanges lors de sa présentation, affichage (de la Charte Prévention du harcèlement à Rouen) dans chaque site de travail de la collectivité (C.G. du Tarn) etc.

Les syndicats n'en sont eux-mêmes informés que dans la mesure où ils ont pu être associés à l'élaboration de ces dispositifs - parfois aussi à leur fonctionnement -, ou qu'ils reçoivent le rapport d'activité des structures existantes. Mais cela n'est pas non plus systématique.

Il faut aussi relever qu'il n'est pas toujours dit clairement que ces dispositifs dédiés à la souffrance au travail traitent également les situations, pratiques ou comportements discriminatoires – alors que cela n'est pas forcément connu.

1.2 - *Seuls 28 % des répondants déclarent informer leurs personnels de leurs droits et des voies de recours.*

Un plus petit nombre encore informerait ses personnels de manière globale et systématique. Les collectivités ne profitent pas nécessairement de l'occasion que représente l'installation des dispositifs d'écoute, mais agissent plutôt quand la situation l'exige.
A contrario cependant, quelques-unes diffusent la plaquette de la HALDE.

2.1 - *29 % seulement des répondants déclarent avoir mis en place un **dispositif d'alerte** permettant de révéler les discriminations.*

- *81 % de ceux-ci en ont tenus informés leurs syndicats.*
- *Et 74 % en ont informé leurs personnels.*

Un dispositif d'alerte, au sens précis du terme, vise à favoriser la remontée des informations sur les discriminations, l'émergence des témoignages et réclamations, voire l'expression des personnels qui constateraient l'existence de pratiques ou de process discriminatoires dans leur administration.

Certaines collectivités estiment que la voie hiérarchique, la saisine de la DRH ou le recours syndical assurent précisément cet office. Ces relais sont sans nul doute légitimes et compétents – encore faut-il, pour qu'ils soient pleinement utiles, que les personnels soient bien informés de ces possibilités.

Des facilités d'accès sont offertes à Grenoble grâce à la mise à disposition dans les services d'un dossier de «déclaration dite de harcèlement» - dont les personnels sont informés via l'intranet et le journal interne.

Ce rôle d'alerte est souvent assuré par les dispositifs d'écoute et d'accompagnement mis en place par les collectivités (cf. réponses précédentes).

Sinon, elles s'attachent a minima à rappeler le devoir d'alerte de tous à travers divers documents d'information - telle la Charte déontologique du C.R. de Haute Normandie .

Quelques-unes assurent une veille, en s'appuyant notamment sur des indicateurs d'alerte sur la souffrance au travail et l'expertise des acteurs sociaux (Besançon).

D'autres lancent des études pour faire remonter des cas ou des processus problématiques.

Pour compléter son dispositif de veille, Paris compte sur le volet « Perception des discriminations » de l'étude que l'INED conduira auprès de ses personnels, ainsi que sur les diagnostics de ses groupes-projet «Agir pour l'Égalité», pilotés par la Mission Égalité dans l'emploi de sa DRH. Ces derniers auront ensuite pour mission de formuler toutes propositions pour prévenir et contrer les processus discriminatoires.

En sus des dispositifs déjà déclarés, quelques comités d'éthique ou autres organisations seraient également en projet.

DISPOSITIF DE RECOURS INTERNE : LES CONDITIONS DE REUSSITE

Plusieurs cas de figure sont possibles, selon les réponses données aux questions suivantes :

1 - Quel périmètre donner à ce dispositif : les discriminations, le harcèlement discriminatoire, la souffrance au travail ?
2 - Quels publics vise-t-il : les agents en souffrance, les personnes s'estimant victimes de discrimination, les témoins, tout agent qui ressentirait l'existence de discrimination dans les processus et les pratiques de la collectivité ?
3 - Comment s'insèrera-t-il dans l'organisation des voies classiques de recours internes (voie hiérarchique, D.R.H., syndicats, I.R.P. etc.) ?
4 - Quel rôle lui fera-t-on jouer : écoute, information, conseil, orientation, recueil des témoignages et réclamations, remontée des alertes, médiation, traitement des réclamations, propositions d'actions correctives, voire de sanctions, et/ou suivi des traitements et des discriminations ? Comment se coordonnera-t-il avec les autres voies de recours ?
5 - De quels pouvoirs le doter ? Se pose notamment la question de sa compétence à organiser des auditions et à lancer des investigations.
6 - Quels moyens lui seront dédiés et quelle forme lui donner ?

Quelles que soient les options retenues, ce dispositif doit pouvoir répondre à plusieurs conditions :

1 - Mettre en œuvre des garanties pour la **protection** des personnes qui alertent. Se pose en particulier la question de la confidentialité, obligatoire, voire de l'anonymat des échanges et des procédures.
2 - Bénéficier d'une solide **légitimité** - aussi bien à l'égard des personnels que de la hiérarchie administrative. Sa compétence, sa fiabilité et son éthique doivent être reconnues.

Se pose aussi la question de l'« indépendance » de la ou des personnes dédiées. Il ne s'agit pas de remettre en cause la compétence et la légitimité des autres instances internes de recours. Il ne s'agit pas non plus de préconiser un recours extérieur. Cela dépend du rôle joué par le dispositif.

Connaissant bien le fonctionnement de la collectivité, une organisation interne est plus en capacité de se faire entendre de l'encadrement. Mais l'autonomie de cet acteur (dans sa position administrative, dans son action…) peut apparaître comme une assurance supplémentaire pour la protection des témoins et des réclamants et pour l'objectivité du traitement des cas.

3 - Démontrer son **efficacité**, par sa réactivité, par la cohérence de ses positions et par l'exemplarité des mesures prises quand cela est nécessaire.

Ces trois premiers éléments sont les conditions indispensables pour créer un vrai sentiment de sécurité auprès des personnels et des responsables et construire (dans le temps) leur confiance dans le dispositif.

Il est aussi essentiel :

4 - d'avoir **associé les organisations syndicales** à l'élaboration du dispositif. Cela ne peut qu'enrichir les travaux tout en favorisant leur adhésion. Les informer est un minimum.

5 - d**'informer de manière large et précise les personnels** de l'existence du dispositif, de son mode de fonctionnement, de ses compétences et de ses modalités de saisine. Cela suppose d'avoir préalablement formalisé ces différents points. Il est aussi de bonne pratique de rappeler à cette occasion les autres voies de recours existant à l'extérieur comme en interne, les agents conservant la possibilité de choisir entre toutes ces options.

6 - de rassurer les potentiels mis en cause sur le fait qu'ils bénéficient d'une protection équivalente tant que leur responsabilité n'est pas établie. Il est donc judicieux de le rappeler expressément et de s'assurer que la procédure qui serait mise en œuvre (par le dispositif ou par les autorités qui en prendraient le relais) respecte le principe du contradictoire en leur offrant la possibilité de donner leur version des faits. Mais il est tout aussi important de préciser qu'une enquête ne signifie pas mise en accusation.

Un travail de sensibilisation en amont est aussi un moyen de dédramatiser ces procédures : faire comprendre aux responsables (entre autres) qu'il peut arriver à chacun de discriminer sans qu'il y ait nécessairement mauvaise intention [22], les former à sécuriser leurs pratiques et leurs décisions, mais aussi à être acteurs de la lutte contre les discriminations en leur apprenant à identifier les situations problématiques et à réagir sont autant d'approches qui peuvent apaiser le sentiment d'agression que ressentent souvent les encadrants.

2.2 - *Seuls 17 % des répondants ont mis en place des indicateurs susceptibles d'identifier et de suivre les phénomènes discriminatoires.*

Selon les cas, ces indicateurs s'attachent aux signes de mal-être - particulièrement lorsque les collectivités ont formalisé une procédure de harcèlement.

Besançon : chaque acteur du dispositif suit des indicateurs précis : parmi ceux-ci, les R.R.H. se doivent d'apporter une attention accrue aux demandes d'entretien et à l'absentéisme ; la médecine du travail aux demandes de congés longue maladie et aux reclassements ; les services sociaux et les organisations syndicales aux entretiens et rencontres qui leur sont demandés par les personnels.

Le C.R. d'Aquitaine suit l'évolution d'une série d'indicateurs élaborés à partir des résultats de l'enquête Évaluation des risques psychosociaux qu'elle a menée entre 2008 et 2009 auprès de l'ensemble de ses agents et qui prenait en compte le ressenti des discriminations.

[22] Les discriminations sont souvent inconscientes, se fondant sur des représentations stéréotypées erronées, mais pas obligatoirement malveillantes

Dans d'autres collectivités, ces indicateurs visent à suivre les évolutions des personnels handicapés ou les répartitions hommes et femmes - essentiellement à travers l'analyse des bilans sociaux.

Quelques-unes ont défini des outils spécifiques, par exemples : ratios HF promus/promouvables par corps et par grade, mesure de l'équilibre d'accès aux emplois et aux fonctions d'encadrement supérieur (Paris), étude de l'égalité entre hommes et femmes sur les postes de management (C.G. des Vosges), Observatoire de l'égalité professionnelle (C.G. du Finistère).

Nantes effectue une veille sur les critères définis par la loi de novembre 2001 lors de ses recrutements et pour le maintien dans l'emploi.

3 - *69 % des répondants rappellent que le C.H.S. a un rôle de prévention et d'alerte concernant la souffrance au travail, dont la discrimination ou le harcèlement discriminatoire peuvent être la cause.*

Le comité d'hygiène et de sécurité du C.G. de la Somme a lui-même conçu un dispositif d'alerte et de prise en charge des harcèlements et souffrances au travail, définissant non seulement la procédure, mais élaborant également une plaquette d'information et organisant trois conférences sur le terrain avec des spécialistes de ces questions pour l'ensemble du personnel, ainsi qu'une information spécifique pour les cadres.

Cependant, même parmi les collectivités ayant répondu positivement, toutes n'informent pas aussi explicitement leurs personnels. Nombre d'entre elles en effet se contentent de diffuser les comptes rendus des réunions du C.H.S. – qui ne suffisent pas toujours à faire connaître l'étendue de ses missions.

Parmi les quelques démarches plus actives, on peut citer :
- l'affichage des missions et des noms des membres du C.H.S. dans tous les locaux de travail et un rappel régulier dans le journal interne du personnel (Grenoble) ;
- la diffusion de ces informations dans des documents spécifiques (Livret sur la charte de déontologie (Tours), Guide du harcèlement (C.G. de l'Orne) etc.).

I.6 - *Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour garantir l'égalité professionnelle dans le déroulement de carrière.*

La grande majorité des collectivités témoignent de leurs efforts pour adapter leurs locaux, matériels et postes de travail pour qu'ils ne soient pas des obstacles aux recrutements et évolutions professionnelles de tous types de personnels.

Nombre d'entre elles recherchent aussi activement des solutions pour favoriser une meilleure conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle. Cependant, l'octroi de temps partiels apparaît encore souvent comme la seule offre de souplesse.

Quant à agir pour l'égalité HF dans les promotions, il apparaît que peu de collectivités savent et font ce qu'il est possible de faire.

1 - *87 % des répondants disent s'assurer que la configuration des locaux n'est pas un vecteur de discrimination dans le recrutement et la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe.*

Ces adaptations doivent également concerner les matériels et postes de travail.

En effet, si l'on ne peut légalement [23] refuser de recruter une personne handicapée, la faire évoluer ou la maintenir dans un emploi correspondant à sa qualification sans avoir envisagé au préalable toutes les mesures appropriées pour compenser son handicap, le droit de la non discrimination n'admet pas davantage le refus du recrutement d'une femme (ou d'un homme) au prétexte que les locaux de travail ne présentent pas de vestiaires réservés.

Il apparaît ainsi que la grande majorité des collectivités interrogées s'efforcent au moins de corriger ces obstacles - y compris, semble-t-il, en matière d'accessibilité - :

- par des travaux globaux (certaines ont même prévu des aménagements généraux pour les non-voyants (outil de guidance au C.G. de Meurthe-et-Moselle) ou une salle de réunion pour les sourds et malentendants (C.G. de l'Essonne) ;

Le C.R. de Bretagne mène un audit sur l'accessibilité de l'ensemble de ses locaux à tous les handicaps.

- par des adaptations en fonction des besoins émergents (y compris via le recrutement d'auxiliaire de vie ou la formation des agents eux-mêmes).

2 - *58 % des répondants déclarent rechercher des solutions « novatrices » d'organisation du travail (temps et conditions) permettant de concilier vie privée et vie professionnelle.*

Nombre de collectivités réfléchissent encore sur ces questions. Il s'agit aussi de concevoir « *des mesures familiales pour tous* », précise à juste titre une collectivité, des mesures qui bénéficient donc aussi bien aux mères qu'aux pères ou à toute personne soumise à d'importantes contraintes (familiales ou de santé).

Parmi celles qui ont répondu positivement, un certain nombre gèrent ces problèmes au coup par coup ; ou voient la réponse dans un temps partiel souplement accordé.

Alerte : Le temps partiel constitue bien une solution. Mais en l'absence d'autres alternatives, il est souvent sollicité comme une nécessité, coûteuse au demeurant, pour ceux (souvent celles) qui le demandent et non inscrit comme un choix de vie. Au surplus, il peut susciter d'autres formes de discrimination : en effet, les employés à temps partiel pâtissent très fréquemment d'une évaluation ambiguë de leur disponibilité et de leur productivité et cette appréciation a souvent un impact sur leur évolution professionnelle

[23] Article 6 *sexies* de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires modifiée: les employeurs publics doivent prendre « *en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures ppropriées pour permettre aux travailleurs [handicapés] d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer et d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée, sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, notamment compte tenu des aides qui peuvent compenser en tout ou partie les dépenses supportées à ce titre par l'employeur.* »

Aussi, plusieurs collectivités ont-elles assoupli la gestion de ces temps partiels (médiation en cas de difficulté à trouver une organisation convenant aux deux parties, acceptation pour les fonctions d'encadrement, temps partiel annualisé).

Certaines proposent d'autres organisations du travail - dans les limites des exigences du bon fonctionnement des services - : aménagements d'horaires pour les femmes enceintes, binôme sur les postes d'encadrement supérieur (C.G. de Seine-Saint-Denis), télétravail, horaires variables, selon plusieurs cycles possibles (C.A. de Saint-Quentin-en-Yvelines), définition d'horaires limites pour la tenue des réunions…

Le C.R. de Picardie a élaboré une charte managériale qui exige le respect des horaires limites des réunions.

Le temps de travail au siège du C.R. de Champagne-Ardenne est organisé individuellement avec des plages fixes et des plages variables.

S'y ajoutent dans certains cas des aides financières ou matérielles pour les employés handicapés ou les parents de jeunes enfants (réservation de berceaux dans une crèche interentreprises, ouverture de crèche, prestation d'aide aux frais de garde, distribution de bonification et supplément des CESU pour les femmes suivant une formation (C.R. du Poitou-Charentes) etc.)

3 - *Seuls 27 % des répondants affirment veiller à ce que le pourcentage de femmes promues reflète le nombre de femmes promouvables – à compétences égales.*

D'autres collectivités sont en phase d'étude ou envisagent a minima de mettre en place des indicateurs de suivi des contingents HF.

Le fait est cependant que cette préconisation déconcerte la plupart des collectivités. « *Pas de balance mathématique. Des critères professionnels objectifs.* » remarque un conseil général. Nombre d'entre elles précisent ainsi que les promotions se fondent sur les seules compétences, la manière de servir, les expériences ou potentiels d'évolution, sans tenir compte du sexe de l'agent concerné.

Cette objectivité et ce souci d'écarter tous critères normalement prohibés doivent être la règle dans l'absolu.

Ils ne tiennent pas compte toutefois des fréquentes discriminations systémiques qui réduisent les chances des femmes de progresser dans leurs carrières, pour ne pas dire les désavantagent, tout particulièrement dans l'accès aux emplois et grades à responsabilité.

Pour corriger ces inégalités, il n'est pas *question de réserver* ces promotions aux femmes, ni même d'instaurer un quota de femmes. Le droit communautaire de la non discrimination ne permet pas d'exclure les candidatures de l'un ou l'autre sexe, ni même d'en écarter qui seraient de mérites supérieurs, au prétexte de rattraper la sous-représentation des premières.

Il s'agit déjà de veiller à ce que les candidates compétentes ne soient *pas défavorisées* par rapport à leurs collègues masculins de niveau équivalent [24].

[24] La réciproque peut être nécessaire dans certains métiers.

Pour ce faire, le suivi et l'analyse genrée des promotions (comme le font certaines collectivités) sont de bons préalables pour repérer les dysfonctionnements pouvant résulter de discriminations directes ou systémiques - et identifier les obstacles de fait qu'il conviendrait de prévenir et corriger.

Il est par ailleurs admis que des *priorités* puissent être consciemment accordées aux candidates à *compétences ou mérites équivalents* pour s'assurer que la proportion de leurs promotions reflète leur proportion initiale dans le vivier de même niveau.

Un traitement préférentiel, mais toujours à compétences équivalentes, peut être également toléré face au constat, clair et concret, d'une situation fortement déséquilibrée en défaveur des femmes dans la catégorie à laquelle elles prétendent.

Il ne saurait toutefois être systématique, ni a fortiori viser à redresser ce retard en l'absence d'une loi qui l'autoriserait [25] (dans certaines conditions).

En tout état de cause, le sexe ne peut être qu'un élément complémentaire du choix, intervenant au terme du processus de sélection, et non un critère pour définir le profil le plus adapté.

[25] Comme la réforme constitutionnelle du 21 juillet 2008 en a ouvert la possibilité (« *La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes (…) aux responsabilités professionnelles et sociales.* » article 1er modifié).

PARTIE II : LE RECRUTEMENT DES PERSONNELS TERRITORIAUX

Ce chapitre étudie les actions développées pour encourager les candidatures des publics les plus variés et pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances dans les recrutements par concours, sur listes d'aptitude et sans concours.

A. - *ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE*

II.A - *Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour atteindre, sensibiliser et informer le plus grand nombre de personnes sur les métiers de la fonction publique territoriale et les modalités de leur recrutement.*

Nombreuses sont les collectivités interrogées qui travaillent à faire plus largement connaître les métiers qu'elles offrent, et à toucher ainsi, directement ou indirectement, les publics avec lesquels les contacts sont moins spontanés – notamment ceux qui sont éloignés de l'emploi, comme ceux qui, plus particulièrement exposés aux risques de discrimination, ne pensent pas avoir leurs chances.

Autant d'actions qui favorisent une plus grande égalité des chances. Cependant, faute d'un discours explicite sur la volonté de la collectivité à recruter sans discriminer (pour mémoire : seules 36 % l'affichent), ces démarches pourraient perdre de leur efficacité à l'égard des publics les plus exposés aux discriminations.

1 - *59 % des répondants indiquent aller à la rencontre des jeunes dans les divers établissements de formation.*

En fait, ces approches ne sont pas toujours directes.
La majorité mettent plutôt à disposition de l'information ou créent des possibilités de rencontre, via leur site internet ou en participant à divers événements (qu'elles peuvent co-organiser) : journées portes ouvertes, opérations de sensibilisation (« *Mois de l'autre* » C.R. d'Alsace), salons professionnels (forums pour l'emploi, salons des métiers, emploi public, Étudiants etc.) à l'occasion desquels elles peuvent présenter leurs métiers, distribuer des fiches métiers…

D'autres vont chercher à susciter l'intérêt des jeunes par des opérations ciblées, tel le projet parisien de distribuer des bourses d'excellence aux résidents des quartiers sensibles.

Plusieurs collectivités font néanmoins la démarche d'aller rencontrer élèves et étudiants :

- journées d'information dans les collèges, lycées, GRETA, C.F.A. etc. ;
- classes rencontrant des personnels territoriaux ;
- diffusion d'offres de stage sur leur site internet ; développement des stages découvertes métiers, des « jobs étudiants » ;
- certaines actions sont plus ciblées : rencontre avec les élèves de 3ème ayant des difficultés, « sourcing » dans les métiers déficitaires ou quand il y a un besoin spécifique ;

Quelques-unes explorent toutes les voies.

Nantes organise des simulations d'entretiens dans les centres de formation, a établi un tableau de concordance entre les métiers de la ville et les formations dispensées à l'Université locale, et créé des partenariats autour de rencontres, CDD ou « défis » avec des écoles, des collèges, le C.F.A., la Maison de l'Emploi, la Mission Locale, l'Équipe de quartier etc..

Au demeurant, la plupart des collectivités manifestent une certaine volonté d'ouverture en accueillant régulièrement des stagiaires ou des apprentis dans leurs services.

2 - *31 % des répondants déclarent travailler à l'information et à la sensibilisation des enseignants, formateurs et conseillers d'orientation sur les débouchés que la F.P.T. propose et sur leur ouverture à différents types de profil.*

Cela se passe souvent par le biais d'opérations qui s'adressent d'abord aux élèves ou aux étudiants (forums, plate-forme de stages, distribution de guides des métiers, envoi d'affiches etc.).

Les rencontres organisées au sein des établissements de formation sont aussi un temps de sensibilisation de leurs responsables pédagogiques. Comme la diffusion des offres de stage et le suivi des stagiaires et apprentis accueillis dans les collectivités sont l'occasion d'échanges avec les acteurs pédagogiques.

En dernière lecture toutefois, peu d'actions sont spécifiquement orientées sur les formateurs (sollicitation pour participer à des jurys, relations avec les écoles etc.), même si certaines collectivités prévoient d'y réfléchir.

3 - *69 % des répondants vont à la rencontre des publics les plus en difficulté en s'appuyant sur l'ensemble des relais existants (Pôle emploi, missions locales et autres services publics de l'emploi).*

Les efforts sont particulièrement marqués en direction des personnes handicapées ou des publics en insertion. Les actions s'adressant explicitement aux autres publics en difficulté (parce qu'ils pâtissent de handicaps socio-économiques – comme les habitants des quartiers sensibles par exemple) sont en revanche moins fréquentes.

Comme cela a été déjà relevé, nombre de collectivités participent à des salons professionnels, forums emploi, *job datings* et autres dispositifs visant à faciliter la rencontre entre chercheurs d'emploi et recruteurs.

Plusieurs ont développé et distribuent à ces occasions, ou via les partenaires locaux de l'emploi (en particulier ceux qui sont implantés dans les quartiers prioritaires), des plaquettes ou des fiches d'information sur les métiers qu'elles recrutent.

Besançon organise deux réunions par an dans chacun de ses quartiers Politique de la Ville, rencontres auxquelles elle convie les autres signataires de la Charte de la Diversité.

Certaines collectivités s'attachent également à informer activement les acteurs du service public de l'emploi sur les métiers de la fonction publique territoriale. Plusieurs développent des partenariats avec ceux-ci, leur transmettant leurs offres d'emploi, et leur demandant parfois de repérer les publics en démarche d'insertion qui pourraient être intéressés - tout particulièrement quand elles créent des emplois aidés.

D'aucunes enfin développent des contacts actifs avec les structures spécialisées dans le domaine du handicap ; et quelques-unes accueillent des T.I.G. (Travaux d'intérêt général) en lien avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

4 - *7 % des répondants développent l'accueil des candidats potentiels dans les services pour leur permettre de découvrir la réalité des métiers de la fonction publique territoriale.*

- *46 % d'entre eux disent disposer d'indicateurs pour suivre ou évaluer ces dispositifs.*

Il est fait recours à différentes formules :

- journées portes ouvertes avec présentation des métiers ;
- emplois saisonniers, jobs étudiants, service civil volontaire ;
- stages scolaires ou en cours de formation, stages professionnels, apprentissage ;
- stages de découverte d'un métier pour des personnes en situation de handicap physique ou mental (Bordeaux) ;
- stages de reconversion et d'évaluation en milieu de travail, contrats d'avenir et d'accompagnement dans l'emploi.

Toutefois, peu de collectivités évoquent l'existence de dispositifs de tutorat – et moins encore préparent ces tuteurs à leur mission d'accompagnement.

Á Perpignan, les jeunes diplômés, notamment ceux issus des quartiers sensibles, bénéficient d'un tutorat par l'AFIJ [26] .

À Besançon, des tuteurs sont présents dans chaque service. Un agent désirant endosser ce rôle suit une formation auprès du C.N.F.P.T. ; de même un tuteur déjà en place peut s'adresser au service Formation s'il désire un complément de formation ou rencontre des difficultés d'accompagnement.

À souligner, par ailleurs, la préoccupation explicitement affichée par quelques collectivités de procéder à un recrutement objectif des stagiaires et emplois saisonniers (évitant notamment les préférences familiales dont la HALDE a rappelé le caractère discriminatoire) :

- par la publication des offres (quand ces stages répondent à un besoin) et une sélection au vu de la motivation et des compétences des candidats ;
- en fonction de la pertinence de la demande et des capacités d'accueil des services ;
- à défaut, en respectant l'ordre d'arrivée des demandes.

Le suivi et l'évaluation de ces dispositifs ne sont pas systématiques, mais peuvent être assez poussés :

- suivi des candidatures reçues et acceptées ; analyse des contingents des apprentis et stagiaires (leurs effectifs, leurs origines etc.) ;

[26] Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés

- questionnaire remis aux bénéficiaires sur l'accueil et l'accompagnement ; ou bilan avec les centres de formation ;
- à travers leurs évaluations individuelles ou E.M.T. (évaluation en milieu de travail).

5 - *75 % développent des dispositifs d'alternance associant formation et immersion, insertion ou accompagnement vers l'emploi au sein des services territoriaux.*
  - *53 % d'entre eux disposent d'indicateurs pour suivre ou évaluer ces dispositifs.*

Ces collectivités indiquent avoir fortement développé l'accueil des apprentis, du CAP aux Masters.

Pour promouvoir un recrutement plus large : le C.R. d'Île-de-France a créé une Bourse des contrats d'apprentissage auprès de laquelle elle diffuse ses offres.

Ces collectivités recourent aussi :
- aux chantiers d'insertion, contrats aidés (C.A.E., contrats d'avenir etc.) et PACTE [27] ;
- aux tutorats de chômeurs (C.G. des Hauts-de-Seine), stages d'immersion pour les personnes en reclassement professionnel, stages de validation des projets professionnels de travailleurs handicapés ;
- aux stages professionnels de longue durée ;

Le C.G. de Meurthe-et-Moselle a mis en place un dispositif prévoyant un tutorat au sein de la collectivité avant un départ en retraite et une formation externe.

- aux placements extérieurs (article 723 du Code de procédure pénale) au titre de la prévention de la récidive.

Plusieurs d'entre elles disent également proposer des formules d'aide à la préparation aux concours avec immersion dans les services (voir infra).

Aux dires des collectivités, les bénéficiaires de ces dispositifs font l'objet, dans la majorité des cas, de véritables procédures de recrutement, avec mise en concurrence, tests éventuels et entretiens.

Les méthodes de suivi et d'évaluation de ces dispositifs sont similaires à celles évoquées précédemment. Quelques collectivités regardent aussi le nombre de recrutements définitifs intervenus à l'issue des contrats d'apprentissage.

À remarquer l'effort particulier du C.G. de Côte d'Or qui suit le taux de réussite aux examens, mais également le devenir professionnel des apprentis en général - dans le cadre d'une enquête annuelle.

6 - *47 % communiquent dans les média locaux et/ou nationaux.*

Ces communications se font par des reportages sur les métiers ou sur la politique d'ouverture des recrutements de la collectivité ; et par le recours à la presse pour la diffusion des offres d'emplois ou de contrats aidés.

[27] Parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État.

7 - *Seuls 3 % élaborent, à l'occasion des journées d'information régionales ou nationales sur la fonction publique territoriale, une méthodologie de sensibilisation qui favorise la promotion de l'égalité.*

Les collectivités interrogées s'appuient avant tout sur les forums métiers pour attirer et sensibiliser les publics qui ne se présentent pas spontanément aux recrutements.
À l'occasion, certaines ont aussi recours aux réseaux spécialisés, ou à des manifestations sur les lieux de résidence. (Cf. les questions antérieures)

Le C.G. de Meurthe-et-Moselle organise des Cafés citoyens sur des thématiques liées aux discriminations, et chaque année sur 10 jours une rencontre *« Égalité, Fraternité, Agissez ! »* avec des temps d'information, de débat et des manifestations culturelles.

B - *RECRUTEMENT PAR CONCOURS*

II.B.1 - *Ouverture large des préparations aux concours*.

Une bonne majorité des collectivités se sont attachées à développer des dispositifs adaptés d'accompagnement aux concours ou a minima de rattrapage des pré-requis en faveur de leurs personnels titulaires et contractuels.
Ces opportunités sont en revanche rarement offertes à des publics externes.

1.1 - *62 % des répondants annoncent avoir mis en place des dispositifs propres permettant de repérer et orienter les candidats potentiels parmi les publics (internes et externes) en difficulté pour leur proposer des formations de rattrapage adaptées.*

Une large partie de ces collectivités paraissent en réalité se contenter de répondre aux demandes de formation de leurs agents – en difficulté ou non. Ces demandes sont certes suscitées par les procédures et dispositifs qu'elles ont créés à cet effet. Mais il ne semble pas qu'elles cherchent à identifier les personnels qui s'auto-censureraient en ne se croyant pas capables de passer des concours.

Ainsi, seules quelques collectivités disent s'efforcer de détecter les problèmes d'illettrisme et autres difficultés, le plus souvent via les entretiens professionnels annuels. (Cf. questions ultérieures)

D'autres proposent systématiquement des préparations aux agents en restriction médicale ou qui sollicitent une mobilité.

Certaines mettent en place des dispositifs visant à favoriser l'évolution professionnelle des emplois les moins qualifiés :

Le C.R. de Poitou-Charentes organise, en lien avec le C.N.F.P.T., des ateliers d'évolution professionnelle et expérimente un compte formation universel régional pour les bas niveaux de qualification.

Le C.R. de Bretagne offre aux femmes affectées à l'entretien général des lycées des formations de 10 mois qui leur permettent d'obtenir un titre professionnel de niveau V en installations électriques, en installations thermiques ou en restauration.

Nombre de ces collectivités proposent tout de même (sans viser nécessairement un concours) des tests de niveaux, directement ou par l'intermédiaire d'organismes de formations comme le C.N.F.P.T., des modules de réactivation des savoirs fondamentaux, des formations-insertion pour les contrats aidés, ainsi que des formations pouvant aller jusqu'à l'obtention de qualification ou de diplôme.

Plusieurs d'entre elles offrent également des formations de remise à niveau pour les agents manquant des pré-requis nécessaires aux concours ; ceci avec une individualisation et un soutien quelques fois très poussés :

- des méthodes pédagogiques personnalisées ;
- des accompagnements spécifique si besoin (interface en langage des signes par ex. C.U. de Cherbourg) ;
- l'organisation en interne d'oraux blancs ;
- ou la désignation d'un tuteur/référent parmi les collègues volontaires pour faciliter l'accès et la réussite aux concours et examens (C.G. de la Somme).

En revanche, très peu offrent ces opportunités à des publics externes :

Lyon expérimente avec le C.N.F.P.T. et le PLIE [28] des préparations spécifiques aux concours (de catégories B et C) pour les publics en quartiers prioritaires.

1.2 - *Seuls 9 % des répondants incitent leurs partenaires à le faire.*

2 - *54 % déclarent favoriser le développement de dispositifs individualisés de préparation aux concours, tant en terme de méthodologie que de « statut » accordé aux candidats potentiels.*

Ceci se fait en offrant par exemple à des candidats potentiels des contrats associant préparation aux concours et immersion dans les services.

- *46 % d'entre eux disposent d'indicateurs pour suivre ou évaluer ces dispositifs.*

Ces opportunités sont surtout proposées aux personnels internes.

Certaines collectivités recrutent des agents non titulaires en exigeant d'eux qu'ils passent des concours et leur donnent à cet effet accès aux préparations.

Quelques autres collaborent avec des écoles ou des universités ; développent des initiatives en direction des handicapés.

Mais, comme cela a déjà été relevé, peu offrent de telles possibilités à des publics externes en difficulté.

Quant au suivi et à l'évaluation de ces dispositifs, ils semblent se limiter au contrôle de l'assiduité des bénéficiaires et au bilan de leurs réussites aux examens et concours.

Rien ne permet de dire si les collectivités en font une lecture ciblée pour vérifier leur efficacité en termes de promotion de l'égalité des chances, ou leurs carences et leurs dysfonctionnements à l'égard de certains publics.

[28] Plan local pour l'insertion et l'emploi.

Mais si l'on en juge d'après les réponses données à l'ensemble des questions suivantes, force est de constater que les collectivités semblent encore rarement regarder l'efficacité des outils mis en œuvre du point de vue de l'égalité.

3 - *43 % ont créé un réseau de formateurs internes et de tuteurs qui accompagnent les candidats (internes ou externes) se préparant aux concours et favorisent le développement de solidarités internes.*

- *63 % de ceux-ci forment ces tuteurs.*
- *35 % disposent d'indicateurs pour suivre ou évaluer ces dispositifs.*

Ce sont très souvent des dispositifs organisés, qu'ils entrent dans les missions de certains services ou postes (D.R.H., services ad hoc, agents recrutés dans ce but, maîtres d'apprentissage etc.) ou qu'ils se construisent sur la base du volontariat et de l'expérience (référents désignés dans les services ou « activables » à la demande).

Ces derniers sont généralement choisis sur leurs compétences. Mais ils ne reçoivent pas systématiquement de formations qui puissent les aider à s'adapter aux différents types de publics.

II.B.2 - *Actions pour éviter que les jurys ne contribuent à reproduire les mêmes profils de lauréats.*

Les rares collectivités qui organisent elles-mêmes des concours témoignent travailler en ce sens.

1 - *Très peu de collectivités organisent elles-mêmes les concours de recrutement. Il semble que la majorité s'attache à tendre vers la parité dans la composition de leurs jurys.*

2 - *Quelques-unes se sont préoccupées de former leurs membres à la lutte contre les discriminations et à la prévention de leurs préjugés sur le niveau réel des besoins.*

Elles ont *a minima* formé les responsables R.H. associés à la procédure ou les secrétaires de jurys qui sont chargés de rappeler les règles de déontologie et de veiller à leur respect par les membres des jurys.

Quelques-unes assurent la formation des membres eux-mêmes ou projettent de le faire.

3 - *Presque toutes rappellent aux jurys les conditions de régularité de leurs décisions, s'assurant en particulier qu'ils évaluent les candidats en fonction des compétences nécessaires, non d'éléments personnels ou autres critères interdits.*

De fait, ce rappel entre dans les missions fondamentales des secrétaires de jurys ou des responsables R.H. qui suivent l'ensemble de la procédure.

La Mission Égalité d'Amiens peut intervenir, de droit, dans chaque jury d'oral pour faire respecter les principes de non discrimination.

II.B.3 - ***Actions pour prévenir les discriminations dans les épreuves de concours.***

Les collectivités sont encore minoritaires à explorer des voies moins académiques et théoriques dans les types d'épreuves et les contenus attendus – pour rechercher des méthodes et des approches qui leur permettent de vérifier que les recrutements sélectionnent bien les compétences nécessaires tout en offrant une certaine ouverture à la diversité des profils.

1 - *Une partie seulement des collectivités organisant des concours travaille à adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles.*

Ce pourrait être notamment par l'utilisation de la méthode de recrutement par les habiletés ou la mise en œuvre des dispositifs de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (R.A.E.P.).

2 - *Un tiers des autres encourage les organisateurs externes des recrutements (centres de gestion notamment) à le faire.*

C - *RECRUTEMENT SUR LISTES D'APTITUDE*

II.C.1 - ***Amélioration de la rencontre de l'offre (candidats inscrits sur les listes d'aptitude) et de la demande (besoins réels en personnels des collectivités) pour favoriser l'égalité des chances.***

1 - *85 % des répondants disent définir précisément leurs besoins.*

Cette démarche est en effet indispensable pour que la programmation des recrutements soit adaptée à leurs besoins en temps comme en contenu.
Elle l'est aussi pour renforcer la transparence et la sincérité des déclarations des besoins en personnels de la collectivité territoriale, dont les postes à ouvrir aux concours, et garantir ainsi une réelle égalité des chances.

2 - *Les deux centres de gestion ayant répondu ont, pour leur part, créé une plate-forme informatique directement accessible aux collectivités, qui présente l'ensemble de leurs offres d'emplois aux candidats inscrits sur les listes d'aptitude et leur permet d'accéder aux C.V. de ces derniers.*

3 - *Ils offrent enfin un bilan et un tutorat aux candidats qui n'ont pas encore été recrutés un an après leur inscription sur la liste d'aptitude.*

II.C.2 - ***Objectivation de la procédure de recrutement***.

La grande majorité des collectivités interrogées a développé des outils visant à encadrer les procédures suivies et à fonder objectivement les décisions prises au cours du recrutement.

Toutefois, elles s'avèrent moins méthodiques s'agissant de l'étape des entretiens ; elles sont par ailleurs encore minoritaires à former les jurys à remettre en cause leurs propres stéréotypes ; et rares à se doter de moyens pour être toujours en mesure d'expliquer ces décisions (traçabilité).

- *47 % des répondants déclarent avoir défini une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.*
  - *30 % d'entre eux disent disposer d'indicateurs d'évaluation de cette stratégie.*

Il s'agit, pour être plus précis, d'ouvrir les recrutements à la diversité des profils possibles, afin de donner toute sa réalité au principe d'égalité ; non de viser, par exemple, à être mieux représentatif de la diversité de la population. Ceci supposerait de définir au préalable quelle diversité l'on vise (la loi appelle notre vigilance sur 18 critères !), et à quelle échelle (locale, nationale…). Une telle démarche pourrait inciter à suivre des voies contraires au principe d'égalité.

La HALDE est convaincue que garantir l'égalité de traitement et travailler à une plus grande égalité des chances sont les voies légitimes les plus efficaces vers une plus grande diversité.

La condition de départ est d'éviter de discriminer. Si l'impératif légal et déontologique est clair, sa mise en pratique n'est pas simple car même la stricte application des règles statutaires ne garantit pas pleinement le respect du principe d'égalité. Ainsi, la mise en œuvre de ces règles n'échappe pas toujours à une interprétation discriminatoire, même en toute bonne foi [29]; la définition des besoins ou l'appréciation des compétences des candidats ne sont pas à l'abri des idées préconçues [30]; ou les « cartes sont un peu faussées » au départ, en raison notamment de discriminations systémiques (ou coproduites) [31]. Sans compter que les règles statutaires elles-mêmes peuvent être sources de discrimination indirecte [32].

Ainsi est-il indispensable de travailler à l'objectivité et à la transparence des pratiques et des décisions - ainsi qu'à leur traçabilité.
Il est également utile de réagir aux divers mécanismes qui tendent à réduire les opportunités de certains publics (comme les préjugés des décideurs ou l'auto-censure des intéressés).
Enfin, il peut être opportun d'entreprendre des actions qui rééquilibrent les chances face aux handicaps socio-économiques ou autres (santé, handicap, genre, âge). Par exemple en suscitant et encourageant des candidatures moins « classiques » ; voire dans les cas des personnes handicapées et des femmes en envisageant des traitements préférentiels - dans certaines conditions (cf. supra).

En tout état de cause, hors dérogations légales en faveur du recrutement des personnes handicapées ou se fondant sur des critères socio-économiques et territoriaux, la discrimination dite « positive » est interdite.

Au surplus, même au sein de ces dispositifs dérogatoires, la compétence reste le critère incontournable d'une sélection.

29 L'appréciation de l'exigence, légitime, d'aptitude physique des candidats aux emplois publics est très exposée à ce risque.

30 Exemple : penser que les mères de famille ne sont pas assez disponibles.

31 Exemple : si les intermédiaires de l'emploi orientent systématiquement les publics issus des quartiers sensibles vers les contrats aidés, cantonnant leurs candidatures à certains types d'emploi.

32 Exemple : exiger un diplôme obtenu en France ou dans un pays européen pour postuler à un emploi public, sans possibilité de reconnaissance ou de validation des acquis de l'expérience, exclut les titulaires d'un diplôme obtenu hors de l'UE (et est donc susceptible d'entraîner une discrimination indirecte à raison de l'origine).
Pour mémoire : le décret n°2007-196 permettant désormais une reconnaissance des diplômes extra communautaires pour se présenter aux emplois de la fonction publique.

En l'espèce, les approches des collectivités qui ont répondu positivement sont variables.

La plupart rappellent que leurs recrutements se fondent avant tout, voire seulement, sur les compétences et leur adéquation avec leurs besoins en personnels. Elles vont parfois jusqu'à envisager que ces compétences ne se traduisent pas toujours par des qualifications déjà acquises.

Quelques-unes ont activement entrepris un travail d'ouverture et d'objectivation de leurs processus, par une large diffusion des offres, la sensibilisation de leurs cadres, la formation des recruteurs à la lutte contre les discriminations et la mise en place d'outils de recrutement qui doivent limiter ces risques (voir infra). Certaines ont même entamé une révision méthodique de leurs pratiques afin de repérer les risques discriminatoires.

D'autres enfin disent donner, à *compétences équivalentes,* la priorité aux personnes handicapées, aux femmes, aux personnes en parcours d'insertion ou aux habitants des quartiers sensibles.

S'agissant de l'**évaluation** de la stratégie suivie et des processus mis en œuvre, il apparaît sur cette question comme sur les suivantes que les collectivités regardent parfois leur efficacité du point de vue de l'adéquation des recrutements avec leurs besoins ; mais très peu étudient leur pertinence du point de vue de la promotion de l'égalité : limitent-ils les phénomènes de discriminations ? Ont-ils permis une diversification des profils des candidats ?

Ainsi, bien que déjà faibles, les taux de réponses positives sur l'existence d'indicateurs d'évaluation des processus ne reflètent-ils quasiment jamais cette préoccupation.

2 - *Seuls 31 % des répondants sensibilisent les acteurs du recrutement et les élus à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité par le biais d'une fiche rappelant les critères illégaux de recrutement et citant certaines bonnes pratiques.*

- *7 % d'entre eux ont organisé des formations complémentaires pour les élus ;*
- *41 % pour les R.R.H. ;*
- *34 % pour les encadrants.*

Au surplus, cela se traduit le plus souvent par un simple rappel des critères illégaux.
Peu ont formalisé un document de référence (consignes de la D.R.H., note de la direction générale, journal interne, fiche, charte de déontologie des jurys ou guide du recrutement) ; et moins encore des formations spécifiques à l'intention des différents acteurs.

Bordeaux a été une des premières collectivités à former ses R.R.H. et managers à mieux identifier les pratiques discriminatoires, comprendre les conséquences juridiques de la discrimination et connaître les dispositifs de lutte contre les discriminations.

Le C.G. des Hauts-de-Seine va diffuser à l'ensemble des cadres et agents participant aux recrutements un guide du recrutement présentant le cadre juridique et des bonnes pratiques pour agir contre les discriminations et pour l'égalité aux différentes étapes du processus. Il constituera la base d'une formation qui leur sera obligatoirement dispensée à partir de 2010.

À Lyon, la préparation intégrée au cursus des R.R.H. prévoit une formation au métier de recruteur après une sensibilisation à la prévention et à la lutte contre les discriminations. La D.R.H. a par ailleurs élaboré de mini diagnostics sur les postures à adopter à partir d'outils créés par la Mission Égalité pour les structures externes d'insertion professionnelle : « *discriminographe* », « *profiler* » et référentiel non discriminatoire (comprenant 33 indicateurs).
Les encadrants, aussi bien stratégiques, opérationnels que de proximité, bénéficient également de formations sur ces problématiques (cf. question antérieure) qui seront intégrées au plan de management.
Enfin, une session sur la genèse des politiques en faveur de l'égalité (paradigmes, positionnement et enjeux politiques, rôles et responsabilités…) est proposée aux élus une à deux fois par an.

Il faut bien entendu compter avec les actions de sensibilisation qu'un plus grand nombre de collectivités organisent pour leurs cadres. Mais, très générales, il se pourrait qu'elles ne soient pas suffisantes face à l'exercice particulièrement exigeant du recrutement.

3 - *77 % des répondants ont formalisé par écrit le processus de recrutement.*

Certains ont même élaboré des chartes déontologiques et des guides du recrutement.

Quelques-uns en ont informé leurs personnels :

À la C.U. de Bordeaux, les procédures ont été rédigées, approuvées par l'équipe de Direction Générale, et sont diffusées en ligne sur l'intranet avec des mises à jour régulières.

4 - *95 % déclarent définir avec précision et objectivité le profil de poste, les compétences et capacités nécessaires.*

- *73 % d'entre eux établissent une grille de critères par poste ou type de poste.*
- *85 % l'ont élaborée avec la D.R.H.*

Le C.G. du Morbihan donne une trame pour élaborer les offres d'emploi et n'oublier aucune rubrique, ainsi qu'un référentiel de postes types.

À Orléans, un questionnaire doit être rempli pour chaque poste afin de préciser si des contraintes existent (ports de charge, déplacements …). Cette analyse permet aux personnes en situation de handicap d'évaluer si elles peuvent se porter candidates [33] .

Plusieurs collectivités disent également veiller à éviter tout caractère sexué dans leurs profils de poste.

[33] RAPPEL : en tout état de cause, l'aptitude physique de ces candidats ne peut être évaluée que par le médecin compétent (qui doit tenir compte aussi des possibilités de compensation). Ni les services concernés, ni le jury de sélection ne peuvent écarter leur candidature parce qu'ils les pensent incapables.

5.1 - *32 % exigent des éventuels prestataires extérieurs de recrutement (ou exigeraient s'ils y avaient recours) le respect des préconisations du cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle.*

5.2 - *13 % leur transmettraient le cadre le cas échéant.*

Toutefois la plupart des collectivités ayant répondu précisent qu'elles ne recourent pas, ou très peu, à des prestataires externes

6 - *89 % déclarent assurer une publicité des offres d'emplois, en interne comme en externe, au service de la stratégie de recrutement.*

Ces collectivités le font systématiquement en interne, en jouant généralement sur plusieurs supports pour toucher le plus sûrement les différents personnels : intranet, bourse de l'emploi interne, messageries, affichage et relais par l'encadrement pour les agents non équipés d'internet, ou accès à des mobi-postes à la C.U. de Bordeaux .

Afin de privilégier la mobilité interne, cette publicité n'est pas toujours faite en externe, ou suit souvent en décalé les appels à candidatures internes. Elle suit alors les voies classiques : internet, les journaux internes et la presse, ou via les centres de gestion, le C.N.F.P.T., les sites professionnels, Pôle emploi, les associations, les écoles etc.

Développer la mobilité interne est une préoccupation tout à fait légitime qui, pratiquée dans un esprit de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances, peut favoriser la « diversification » des profils, notamment par la promotion aux postes de responsabilité.

Cependant, l'ouverture des recrutements à l'externe augmente de fait les opportunités d'une plus large diversification des profils des candidats (dès lors que sont respectés les impératifs du principe d'égalité). Un équilibre serait donc à trouver.

7.1 - *63 % des répondants utilisent une grille de lecture objective, centrée sur les compétences, pour trier les C.V.*

7.2 - *15 % disent disposer d'indicateurs pour évaluer la procédure de tri.* (Un résultat à nuancer comme cela a été souligné précédemment.)

8 - *39 % utilisent les méthodes de recrutement par habiletés.*

Néanmoins, si ces collectivités développent effectivement des tests de mise en situation pratique (pour des métiers techniques ou manuels en général), il semblerait qu'à l'exception des emplois non qualifiés, elles s'attachent seulement à vérifier les savoirs-faire techniques des candidats présentant déjà le profil recherché ; et non à ouvrir par ce biais une opportunité à des personnes qui en auraient le potentiel.

9 - *23 % procéderaient à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement. (Un résultat à nuancer comme cela a déjà été souligné.)*

Le C.G. de Seine-Saint-Denis effectue au moins un audit interne de son processus de recrutement dans le cadre de sa démarche qualité.

10 - *87 % affirment assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.*

Au-delà de la conservation des dossiers, des notes obtenues et des réponses données, l'idée est d'être ou de se mettre en mesure d'*expliquer* chaque décision à chaque étape du traitement d'une candidature.

Ceci peut supposer, par exemple, de garder une trace écrite des critères et éléments d'appréciation à partir desquels ces décisions ont été prises, en renseignant des grilles d'évaluation, des comptes rendus ou des procès-verbaux.

C'est une excellente méthode pour contrôler la légitimité des décisions. C'est aussi le meilleur moyen pour *justifier* ces décisions en cas de contestation.

En effet, en vertu de l'aménagement de la charge de la preuve, en cas de présomption de discrimination, la collectivité, en tant qu'employeur, doit démontrer que les décisions prises étaient fondées sur des « éléments objectifs étrangers à toute discrimination [34]» . L'absence d'intention de discriminer ne permet pas d'échapper à la condamnation du juge administratif ou civil.

La communication des appréciations des jurys d'oraux (qui sont soumises à obligation de communication aux candidats qui en font la demande) peut être un élément déterminant de cette démonstration. Le refus de les communiquer serait à l'inverse un mauvais signal.

Or, il semblerait qu'il y ait encore assez peu de collectivités à avoir mis en place de telles garanties, notamment s'agissant des entretiens (voir ci-après).

11 - *Seuls 26 % s'efforcent de tendre vers une composition paritaire (hommes–femmes) des comités de sélection qui mènent les entretiens.*

Les collectivités font remarquer que l'identité très fortement sexuée de certains postes ou métiers ne permettrait pas toujours de composer les jurys de manière paritaire.

Certaines s'efforcent bien de tendre vers cet équilibre quand il est possible.

D'autres au contraire n'y pensent pas, ou considèrent cet objectif comme inutile.

Il convient pourtant de rappeler qu'il s'agit d'un objectif exigé par la loi, dans l'idée qu'une représentation plus équilibrée est nécessaire pour dépasser les préjugés communément opposés au sexe sous-représenté.


[34]Article 19 de la loi n°2004-1486 du 30 décembre 2004 modifiée portant création de la HALDE

12 - *S'agissant de la transparence et de la traçabilité des entretiens, pour être en mesure de les restituer aux candidats :*

12.1 - *60 % informent les candidats sur les points évalués par l'entretien.*

Quelques-unes en avertissent au préalable les candidats, renforçant ainsi l'égalité des chances - pour l'essentiel via des fiches de poste détaillées.

Le C.G. du Haut-Rhin informe les candidats sur les buts de l'entretien, les outils utilisés, les points évalués et la composition des jurys.

D'autres collectivités sont en mesure d'en rendre compte a posteriori aux candidats qui le demandent. Certaines vont jusqu'à leur communiquer leurs fiches d'évaluation ou le compte rendu de leur entretien.

12.2 - *19 % seulement des répondants ont élaboré un guide sur la méthode d'entretien pour le comité de sélection.*

Ils sont de fait peu fréquents.

Le C.R. de Franche-Comté donne un canevas pour l'entretien et une liste de points d'appui et de vigilance à cocher.

Le C.G. de l'Isère a élaboré un «guide du jury» interne, une grille d'analyse et un tableau de comparaison.

Les collectivités comptent surtout sur la vigilance des RRH présents pour guider les membres du comité s'ils dérivent vers des questionnements étrangers aux critères objectifs de sélection.
Quelques-unes ont tout de même formé leurs recruteurs.

12.3 - *Seuls 46 % donnent une grille d'évaluation au comité de sélection.*

Élaborée en fonction du profil de poste, une grille d'évaluation sert de trame aux entretiens et limite les dérapages vers des interrogations injustifiées voire prohibées.
Complétée par le comité de sélection, sa relecture peut être l'occasion de prendre conscience de certains stéréotypes. Elle offre en tout état de cause une base plus objective à la comparaison des candidatures.
Elle permet en outre de retracer les appréciations portées par le comité sur un candidat et d'expliquer ses décisions si nécessaire.

Certaines de ces collectivités admettent toutefois que les fiches d'entretiens ne sont pas toujours renseignées.

12.4 - *6 % disent avoir mis en place des indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection.* (Un résultat à nuancer)

13 - *73 % motivent les décisions de rejet des candidatures.*

Elles le font, de manière détaillée, plus souvent à la demande des candidats que systématiquement.

Il est au moins de bonne pratique d'informer les candidats malheureux qu'ils peuvent solliciter ces explications.

II.C.3 - ***Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour garantir l'égalité de traitement des fonctionnaires stagiaires et les accompagner dans leur intégration.***

La grande majorité des collectivités ont développé des dispositifs d'accueil censés apporter aux fonctionnaires stagiaires le maximum d'informations nécessaires à leurs futures vie et carrière au sein des services.
Elles sont en revanche moins nombreuses à avoir mis en place des suivis plus personnalisés (qui peuvent faciliter leur intégration ou permettent d'identifier plus rapidement les difficultés), que ce soit par un accompagnement individuel ou par la démultiplication des étapes d'évaluation.

1.1 - *86 % des répondants ont un **dispositif d'accueil** des fonctionnaires stagiaires.*
- *40 % d'entre eux évaluent ce dispositif.*

Celui-ci se décline sous plusieurs formes : de la journée d'accueil où leur sont communiquées des informations sur leurs droits et le fonctionnement des services, ainsi qu'un éventuel livret d'accueil, à un accompagnement personnalisé par des parrains, en passant par la présentation des nouveaux venus à l'ensemble des personnels dans le journal interne, ou la désignation de personnes référentes, de tuteurs pour certains métiers, voire de correspondants Handicap au sein des services.

Le C.R. de Provence-Alpes-Côte d'Azur organise à l'intention des nouveaux agents une formation sur l'environnement professionnel qui intègre les questions de discrimination.

Le C.G. du Bas-Rhin développe un dispositif à plusieurs niveaux, cumulatifs :
1. l'accueil par un référent dans chaque direction ;
2. un séminaire d'accueil d'une demi-journée où sont présentés la collectivité, ses instances, ses grands projets etc. ;
3. une procédure d'intégration qui prévoit le recensement, dès le recrutement, des formations indispensables, avec une évaluation tous les trois mois pour mettre en place les formations complémentaires nécessaires à la prise du poste ou les mesures correctives en cas de difficulté ;
4. enfin une formation-intégration plus classique : définie au sein d'un panel de formations proposées à tous les arrivants (quel que soit leur statut) sur la «culture générale F.P.T.» déclinées selon les niveaux déjà atteints ou les compétences à acquérir en priorité.

Ces dispositifs mis en œuvre pour tous les nouveaux intégrés sont complétés par un suivi individuel en cas de difficulté.

En général, seules les journées et formations d'accueil font l'objet d'une évaluation par le biais d'un questionnaire remis aux participants.

1.2 - *Seuls 41 % ont un dispositif d'intégration-accompagnement des fonctionnaires stagiaires.*

- *24 % d'entre eux évaluent ce dispositif.*

Parfois confondu avec les dispositifs d'accueil, l'accompagnement dans la durée des nouveaux venus (au-delà du suivi hiérarchique normal) est moins fréquent. Il varie entre compagnonnage, suivi particulier des employés handicapés ou des recrues en formation, ou bilans à intervalles réguliers.

À regarder de plus près : l'approche de Villeurbanne qui a élaboré un guide à destination de ses encadrants chargés de l'accueil et de l'intégration.

2 - *77 % organisent des procédures objectives de suivi des stagiaires, comportant un bilan intermédiaire écrit.*

Certaines collectivités organisent jusqu'à trois ou quatre entretiens d'évaluation, matérialisés par des bilans écrits, au cours de la période de stage.

Pour suivre au plus près le parcours des nouvelles recrues handicapées et rechercher un maximum d'objectivité dans l'évaluation du stage : le C.G. du Finistère fait établir des bilans à 3, 6, 9 et 12 mois par un prestataire extérieur et par la chargée de mission «Handicap».

Mais *a contrario*, nombre de collectivités ne réalisent un bilan qu'en fin de parcours.

Cela paraît insuffisant pour repérer les difficultés en amont et augmenter les chances de redresser la situation. De même, les employeurs disposent-ils de moins d'éléments pour objectiver les refus de titularisation - à moins qu'ils ne s'imposent des titularisations malgré de réels problèmes de compétences ou de comportement professionnel.

Si ces bilans écrits sécurisent le processus, il est mieux encore de prévoir des échanges sur la base de ces bilans.

Certaines collectivités prévoient même l'élaboration de ces rapports en concertation avec l'agent (C.G. du Val-de-Marne, Le Mans).

Ces bilans peuvent être suivis, si nécessaire, de formations complémentaires ou de rappels à l'ordre.

En cas de difficultés d'intégration, l'agent peut aussi être amené à changer d'affectation, à bénéficier d'un tutorat particulier, d'un suivi médical, voire de conseils d'orientation. Certaines collectivités veillent à sensibiliser également l'équipe dans laquelle il/elle évolue.

3 - *94 % disent respecter l'obligation de donner une motivation objective aux décisions de non-titularisation.*

De fait, le passage en C.A.P., exigé par les statuts, impose logiquement de monter un dossier assez étayé.

D - *RECRUTEMENT, SANS CONCOURS OU SOUS CONTRAT, DE TITULAIRES OU DE NON TITULAIRES*

Cette partie du questionnaire ayant été peu renseignée par les collectivités, l'interprétation de ses résultats est moins aisée.

On peut penser que les procédures de recrutement sont similaires à celles suivies pour les sélections sur listes d'aptitude et que les collectivités mettent en œuvre les mêmes garanties.

Le relatif silence des collectivités sur ces questions pourrait cependant révéler une moindre conscience du fait que le principe d'égal accès aux emplois publics s'applique avec autant d'exigence à ces voies dérogatoires qu'aux concours.

Que ces procédures dérogatoires visent à alléger les recrutements, à rassurer certains publics sur leurs capacités à intégrer la fonction publique territoriale ou à faciliter son accès à ceux dont on cherche à compenser les difficultés (handicap notamment), la sélection doit toujours répondre aux exigences d'ouverture, de transparence, d'objectivité et de vigilance.

* * *

En tout état de cause, les process et pratiques décrits par les quelques collectivités ayant répondu par l'affirmative reprennent pour l'essentiel ceux qu'elles mettent en œuvre pour les candidats sur liste d'aptitude.

II.D.1 - *Objectivation de la procédure de recrutement.*

Comme relevé plus haut s'agissant des recrutements sur liste d'aptitude, les procédures mises en œuvre par les collectivités présentent les mêmes faiblesses à l'étape des oraux et les mêmes carences dans la traçabilité des décisions.

1.1 - *39 % des répondants disent avoir défini une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.*

1.2 - *11 % des répondants disent disposer d'indicateurs d'évaluation de la procédure de recrutement.* (Un résultat à nuancer comme cela a été dit précédemment.)

2 - *26 % des répondants sensibilisent les acteurs du recrutement et les élus à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité par le biais d'une fiche rappelant les critères illégaux de recrutement et citant certaines bonnes pratiques.*

- *17 % d'entre eux ont organisé des formations complémentaires pour les élus ;*
- *63 % pour les R.R.H. ;*
- *46 % pour les encadrants.*

3 - *89 % des répondants disent définir avec précision et objectivité le profil de poste, les compétences et capacités nécessaires.*

- *76 % d'entre eux établissent une grille de critères par poste ou type de poste ;*
- *71 % l'ont élaborée avec la D.R.H.*

Le taux de réponses positives est bon sur ce point - même si on peut noter que certaines collectivités ayant répondu par l'affirmative à la question posée plus haut sur les recrutements sur liste d'aptitude ont ici explicitement répondu par la négative.

4.1 - *32 % des répondants exigent ou exigeraient des éventuels prestataires extérieurs de recrutement le respect des préconisations du cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle.*

4.2 - *14 % leur transmettraient le cadre le cas échéant.*

Mais la plupart précisent qu'elles ne font pas appel à des prestataires externes.

5 - *77 % diversifient les modes et supports de diffusion des offres d'emploi, au service de la stratégie de recrutement.*

6 - *S'agissant de l'utilisation d'outils de présélection centrés sur les compétences :*

6.1 - *38 % utilisent une grille de tri des C.V. centrée sur les compétences.*

Cependant, même si elles n'utilisent pas de grille formalisée, plusieurs collectivités disent opérer cette présélection en se fondant sur les compétences mentionnées, complétant parfois l'analyse des C.V. par des tests techniques.

6.2 - *3 % anonymisent les C.V.*

À noter qu'une des collectivités dit être *« convaincue que la lutte contre les discriminations peut prendre des formes plus efficientes au regard du coût financier et humain d'une telle mesure. »*

La mise en œuvre de ce type de mesure étant très récente, son efficacité reste à apprécier au vu des expériences en cours.

Le C.R. d'Aquitaine l'expérimente depuis fin 2008. Elle envoie les candidatures à une société extérieure qui supprime la photo, le nom, le prénom, l'adresse, l'âge ou le sexe du postulant, et retourne ces dossiers anonymisés à la collectivité.

6.3 - *6 % disent disposer d'indicateurs d'évaluation de la procédure de présélection.* (Un résultat à nuancer comme cela a été souligné précédemment.)

7 - *20 % procèdent à des auto-évaluations régulières de l'ensemble du processus de recrutement.* (Un résultat à nuancer comme cela a déjà été souligné.)

Un des centres de gestion observe que le suivi des nouveaux agents peut aussi amener à s'interroger sur les critères de recrutement.

8 - *82 % affirment assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.*

Néanmoins, on doit à nouveau constater que les collectivités, dans leur grande majorité, semblent ignorer les moyens qui leur permettraient, en cas de besoin, de justifier les décisions prises à chaque étape du traitement d'une candidature.

9 - *30 % s'efforcent de tendre vers une composition paritaire (hommes–femmes) des comités de sélection qui mènent les entretiens.*

10 - *S'agissant de la transparence et de la traçabilité des entretiens, pour être en mesure de les restituer aux candidats :*

10.1 - *48 % informent les candidats sur les points évalués par l'entretien*.

10.2 - *18 % ont élaboré un guide sur la méthode d'entretien pour leurs comités de sélection.*

10.3 - *41 % donnent une grille d'évaluation aux comités de sélection.*

10.4 - *3 % ont mis en place des indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection.* (Un résultat à nuancer comme cela a été souligné précédemment.)

11 - *66 % motivent les décisions de rejet des candidatures.*

II.D.2 - ***Objectivation de la décision de non-renouvellement d'un contrat.***

1 - *84 % des répondants donnent aux employés une information précise sur leur fin de contrat (délais de prévenance, procédures, voies de recours internes ou externes).*

2 - *71 % disent veiller à motiver par des critères objectifs la décision de ne pas renouveler un contrat dans le cas où le poste concerné est <u>à nouveau</u> pourvu par un contractuel.*

Même s'il est de la nature d'un contrat dans la fonction publique d'être à durée déterminée et, si de ce fait, son non-renouvellement n'a pas à être motivé, le recrutement d'un nouveau contractuel dans ce même poste peut susciter des questions.

Il est donc nécessaire de prévenir ce type de situations en explicitant la décision.

PARTIE III : LA GESTION DE LA CARRIERE DES PERSONNELS TITULAIRES (VOIRE DES NON TITULAIRES)

A - *EVALUATION ET PROMOTION (AVANCEMENT ET PROMOTION INTERNE)*

III.A.1 - *Utilisation des différentes voies de promotion comme outil partagé de promotion de l'égalité.*

Ainsi que cela a été vu précédemment, la plupart des collectivités reconnaissent le rôle essentiel des syndicats dans la prévention des discriminations et la promotion de l'égaité et témoignent de leur volonté de développer la concertation sur les actions à mener.

Néanmoins, seul un petit nombre de collectivités fait l'effort de partager le même référentiel sur ces thématiques ; et peu mobilisent leurs partenaires sociaux sur les questions de promotion (en-dehors de l'obligation statutaire de négocier les modalités d'avancement) – considérant peut-être que la définition de critères a priori neutres suffit à prévenir tout risque.

Mais ce serait oublier la possibilité que ce cadre statutaire ne suffise pas à contrer les discriminations systémiques, qu'il soit mal interprété, voire qu'il crée des discriminations indirectes. Autant de risques qui exigent que chaque acteur soit vigilant et réactif.

1.1 - *35 % seulement des répondants disent sensibiliser les partenaires sociaux à la non discrimination et à la promotion de l'égalité.*

- *24 % d'entre eux leur assurent des formations sur ces thématiques.*

Certaines collectivités se sont effectivement attachées à partager avec les organisations syndicales les définitions (qu'est-ce qu'une discrimination ?), le repérage (comment reconnaître une situation de discrimination ?) et parfois le diagnostic des discriminations (n'y a-t-il pas eu discriminations ?).

D'autres veillent au moins à les informer des critères prohibés et à les expliciter, y compris lors des discussions pour définir les conditions de promotion.

Le centre de gestion d'Île-et-Vilaine a créé un groupe de travail, émanation des commissions administratives paritaires (elles-mêmes composées à parité d'un représentant de chacune des organisations syndicales et d'autant de membres du collège des collectivités), pour définir dans cet esprit les critères de promotion interne.

Mais la plupart des collectivités considèrent que l'objectivité des critères affichés suffit et n'envisagent pas de mobiliser davantage la vigilance des syndicats.

1.2 - *Seuls 27 % ont mis en place des indicateurs de suivi des promotions par types de personnels (déterminés sur la base des données accessibles et non sensibles : l'âge, le sexe, l'éventuel handicap, l'exercice d'un mandat syndical).*

- *96 % d'entre eux informent les syndicats de ces données.*

Il convient de préciser que l'objectif de tels outils serait de suivre les évolutions différentielles des publics exposés et surveiller ainsi les éventuels phénomènes de discriminations.

En contribuant à leur révélation, ces observations favoriseraient la prise de conscience, contribueraient à une prévention plus efficace et fonderaient plus légitimement d'éventuels plans de « rattrapage ».

En tout état de cause, il ne s'agit pas de traiter différemment ces catégories.

On constate une nouvelle fois que cette préoccupation est encore souvent absente de la gestion des collectivités.

2 - *62 % disent favoriser le dialogue social sur les enjeux, socio-économiques notamment, des promotions.*

Ce dialogue s'installe pour l'essentiel à l'occasion des discussions sur les ratios et conditions d'avancement.

Il est vraisemblable, au vu des réponses précédentes, que les problématiques de la lute contre les discriminations et de la promotion de l'égalité soient peu abordées.

3 - *Seuls 31 % rappellent l'obligation statutaire de négocier avec les organisations syndicales sur les mesures pouvant favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes.*

Le centre de gestion des Bouches-du-Rhône élabore des protocoles avec les organisations syndicales.

III.A.2 - *Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour garantir le respect du principe de non discrimination dans le processus d'évaluation.*

Les collectivités interrogées se sont attachées, pour une majorité d'entre elles, à aider leurs évaluateurs à « objectiver » leurs appréciations.
La démarche semble cependant ne pas avoir été poussée jusqu'à les former à réagir aux interprétations stéréotypées qui interviennent fréquemment dans ce type d'exercice.

1 - *75 % des répondants utilisent un référentiel d'évaluation des compétences et des aptitudes fondé sur des critères cohérents, évaluables et objectifs, clairement définis et expliqués, ou sont en train de l'élaborer.*

- *81 % d'entre eux l'ont défini en concertation avec les syndicats.*
- *79 % en informé les syndicats ;*
- *83 % les encadrants ;*
- *79 % leurs personnels.*

La plupart des collectivités se fondent en effet sur des référentiels des métiers et compétences, des grilles de critères définies pour chaque poste, ou la fixation concertée d'objectifs de travail.

Il est cependant difficile de savoir, à quelques exceptions près, si les différents acteurs (encadrants et personnels) sont précisément informés des éléments sur lesquels fonder l'évaluation de leurs agents, à savoir : les critères retenus comme la façon dont ils doivent être correctement interprétés et appréciés.

Le C.G. des Hauts-de-Seine offre à ses agents la possibilité d'interroger la D.R.H. sur ces points par le biais de la rubrique intranet Foire aux questions.

On ne sait pas non plus dire si les critères prohibés leur sont rappelés (par exemples : la situation familiale d'un agent, son éventuel handicap – voir également ci-après).

2 - *73 % forment ou ont formé les évaluateurs à l'exercice de l'évaluation professionnelle Mais seuls 20 % des répondants les ont informés, voire formés à la non discrimination.*

Sont ainsi proposées des formations sur les sens, finalités, méthodologie et postures de l'exercice, avec souvent des simulations d'entretiens, et parfois un apprentissage de la fixation d'objectifs et de l'explication des critères d'évaluation.

À noter qu'une collectivité met aussi, à juste titre, l'accent sur l'écoute dont l'évaluateur doit savoir faire montre.

Une initiative intéressante : le C.G. des Pyrénées-Atlantiques fait travailler les évaluateurs sur la P.N.L.[35] et la gestion des conflits.

Quelques collectivités ont été jusqu'à élaborer un guide pour les évaluateurs ; et certaines également pour les évalués.

Mais il semblerait que seules de très rares collectivités aient développé un guide (ou une note) sur la non discrimination à l'intention (entre autres) des évaluateurs (c'est le cas de Besançon) ou aient le projet d'en rappeler les principes dans leur guide d'évaluation.

Quant aux quelques formations existantes sur la prévention des discriminations, elles s'inscrivent presque toujours dans une approche générale de sensibilisation des managers à la discrimination, avec le risque qu'ils n'en voient pas toujours l'application concrète dans leur pratique de l'évaluation. Quelques exceptions néanmoins :

Nantes Métropole organise une journée de formation pour les responsables de cellule gestion et les évaluateurs. Animée par un prestataire, le cadre historique et juridique du droit de la non discrimination leur est expliqué après la projection d'un film sur les préjugés et les représentations et une séquence théâtrale ; puis un débat est organisé sur les modalités de traitement des situations au sein de la collectivité.

L'évaluation représente pourtant une étape essentielle dans un déroulement de carrière, étape qui s'avère aussi très exposée aux risques de discrimination. Il serait donc opportun que la préparation des responsables soit plus poussée sur ces problématiques.

3 - *Seuls 58 % rappellent que les aménagements du temps de travail, le temps partiel et les différents congés ne peuvent être pris en compte, en tant que tels, dans l'évaluation des compétences et de la disponibilité des agents, et donc dans leur promotion.*

[35] Programmation neuro-linguistique : ensemble de modèles et de techniques destinés à améliorer la communication entre les individus.

Des absences prolongées peuvent rendre impossible une évaluation annuelle.
Mais en-dehors de ces situations extrêmes, il est illégitime, mais aussi discriminatoire quand ils sont liés à des critères prohibés (santé, famille, activité syndicale etc.), que ces aménagements ou ces congés soient pris en compte, en négatif comme en positif, dans l'appréciation de la manière de servir de l'agent, alors qu'ils ont été régulièrement accordés.

III.A.3 - *Mobilisation d'actions ou de moyens pour garantir le respect du principe de non discrimination et favoriser l'égalité des chances dans les différentes voies de promotion.*

Plusieurs collectivités témoignent de leurs efforts à pousser encore plus loin l'objectivité de ces choix.
Il convient cependant de rester vigilant aux risques précédemment soulignés.

2 - *70 % des répondants utilisent un référentiel-métiers qui explicite les compétences nécessaires.*

- *48 % d'entre eux l'ont défini en concertation avec les syndicats.*

L'étendue de cette pratique est encourageante car ces référentiels-métiers sont d'excellents outils pour la promotion de l'égalité : ils rendent visibles les différents services et métiers au sein de la collectivité et peuvent ainsi favoriser une plus grande mobilité ; surtout ils offrent une base plus objective à la définition des critères de choix, tout en facilitant le dialogue entre gestionnaires, managers et personnels.

3 - *85 % des répondants ont défini de manière objective les critères retenus pour l'avancement ou la promotion.*

- *82 % d'entre eux les ont définis en concertation avec les syndicats.*
- *87 % en ont informé les syndicats ;*
- *90 % leurs encadrants ;*
- *73 % leurs personnels.*

Certaines collectivités ont par ailleurs prévu un dispositif d'accompagnement des décisionnaires afin de consolider et contrôler l'objectivité des processus :

Besançon : une note de cadrage qui indique les modalités de tri, la nécessité de motiver les propositions de promotions et rappelle les critères légaux est distribuée aux encadrants.

Amiens expérimente en 2009 une grille d'évaluation normée pour les promotions et les avancements de grade, accompagnée de sa note méthodologique, dont elle analysera les résultats.

4 - *91 % rappellent que l'ancienneté fixée par voie réglementaire ne peut être le seul critère de promotion interne.*

5 - *72 % disent rechercher un équilibre entre le recrutement par promotion interne et les autres voies.*

Les proportions respectives sont souvent déterminées par les statuts.

B - *MOBILITES*

III.B - *Mobilisation d'actions et/ou de moyens pour favoriser le développement de la mobilité (changement de poste ou d'activité) auprès des élus, des chefs de service et des agents.*

La grande majorité des collectivités mobilisent d'importants moyens (d'information, de sensibilisation, de repérage et d'accompagnement) pour promouvoir les mobilités professionnelles.
Elles regardent cependant encore assez peu les évolutions différentielles des publics les plus exposés aux discriminations.

1 - *81 % des répondants informent leurs personnels sur les métiers existants et les aptitudes requises pour les exercer.*

Cette **information** va bien souvent au-delà des renseignements donnés aux agents ou de l'accompagnement apporté par la D.R.H. aux demandes de mobilité et de reconversion professionnelle.

Des journées de découverte des métiers sont parfois organisées. Plus notablement, nombre de collectivités développent méthodiquement des fiches de poste à l'appui de leurs offres d'emploi, voire des répertoires des métiers et des emplois qui sont ensuite publiés et diffusés auprès des personnels.

Grenoble organise en interne un Forum des métiers et des expositions sur les différents métiers. Elle élabore aussi des livrets explicatifs.

Quelques collectivités ont par ailleurs mis en place des **dispositifs** (unité dédiée, ateliers) spécialement consacrés aux évolutions professionnelles.

Le C.G. de l'Isère : création d'une cellule d'orientation professionnelle, animée par une psychologue du travail, qui suit les demandes de bilan de compétence, de réorientation professionnelle, de V.A.E., voire prépare à l'entretien de recrutement.

2 - *89 % sensibilisent leurs personnels à la possibilité d'un changement d'activité et les y encouragent.*

Au surplus, elles agissent à différents niveaux - en sus de la diffusion systématique des offres et du recensement annuel des vœux de mobilité - :

- Par le repérage : en cas de difficulté professionnelle, ou de manière plus prospective ;

Courbevoie procède à un examen attentif des demandes de congés de formation et des décharges partielles d'activité pour ce même motif.

- par le dialogue : à l'occasion notamment des entretiens d'évaluation - certaines collectivités formant leurs encadrants à cette démarche (voir ci-après).

- par la persuasion : obligation de changer de poste pour prétendre à un changement de grade ou de cadre d'emploi [36] ;
- grâce à la disponibilité immédiate de l'information.

C.U. de Bordeaux : diffusion à chaque agent d'un livret sur la mobilité.

- par une offre de formations adaptées :

Nantes : l'Axe 3 de son plan de formation prévoit, entre autres, la remise à chaque agent d'une plaquette de communication qui stabilise les nouveaux droits à formation et leurs nouvelles modalités d'accès depuis la mise en oeuvre du DIF [37]. Il définit par ailleurs une offre interne orientée sur l'accompagnement de projet individuel et ouvre la possibilité de réaliser un stage de découverte d'un métier interne, ou externe, pour valider son projet professionnel.

- par une offre de cadres statutaires spécifiques parfois :

Le C.G. de Seine-Saint-Denis propose à ses agents des contrats emploi-formation leur permettent de se former aux métiers sanitaires, éducatifs et sociaux.

- par un travail sur l'environnement professionnel :

Dans le cadre de sa Charte de la mobilité des catégories A, Paris sensibilise ses encadrants à l'intérêt de la mobilité pour les agents de leur équipe.

- en élargissant explicitement les opportunités offertes aux personnels :

Sur le site de sa Bourse de l'emploi, Toulon invite fortement les candidats internes à postuler même s'ils n'ont pas a priori toutes les compétences requises et les assure qu'ils seront systématiquement accueillis en entretien.

L'accompagnement de ces projets est plus ou moins poussé selon la complexité du changement d'activité (cf. questions précédente et suivante).

3 - *77 % développent les entretiens personnalisés pour détecter les potentiels.*
- *46 % d'entre eux ont formé les R.R.H. à l'exercice ;*
- *33 % les encadrants.*

Cela se passe essentiellement dans le cadre des entretiens de mobilité, des bilans professionnels et de compétence - donc a priori à la demande des agents eux-mêmes.

Une approche intermédiaire : à Boulogne-Billancourt, des tests d'aptitudes et de personnalité peuvent être utilisés à la demande des agents pour évaluer les compétences acquises ou à acquérir.

[36] Il faut cependant veiller à ce que cette obligation ne crée pas de discrimination indirecte en étant inaccessible à certaines des catégories des personnels auxquelles elle s'applique.
[37] Droit individuel à la formation.

Mais plusieurs collectivités comptent aussi sur les entretiens d'évaluation ; et forment parfois leurs encadrants à repérer les potentiels et faire émerger, à l'occasion de ces échanges, les projets professionnels ainsi que les demandes de formation ou de mobilité qui peuvent en découler.

Voire dans une approche plus globale et en amont : le projet « gestion des potentiels » de Saint-Etienne vise à identifier les postes « à potentiel » bientôt vacants de même que les agents à potentiel pour pourvoir ces postes.

4.1 - *57 % s'efforcent de mettre en place des parcours professionnels individualisés.*

Cet effort d'individualisation concerne surtout trois catégories : les personnels en difficulté ou en reclassement pour inaptitude, les métiers les plus confrontés à l'usure professionnelle ou à la pénibilité et les cadres.

Certaines collectivités offrent cependant la possibilité d'un bilan professionnel ou de compétences à tous ceux qui en font la demande ; et quelques-unes ont développé une démarche plus systématique :

La C.U. de Bordeaux prévoit ainsi des entretiens dès la prise de fonction pour élaborer un parcours professionnel.

Orléans a créé un outil d'aide à la définition des projets professionnels (bilan d'orientation individuel).

Il s'agit de définir ensuite les solutions adaptées : formations, mobilités, concours ou examens etc.

Á regarder éventuellement de plus près : le parcours individualisé d'acquisition des compétences (PIAC) proposé par Nancy ou les itinéraires de positionnement (prestations assurées par le C.N.F.P.T.) au C.R. de Franche Comté.

4.2 - *Seuls 27 % des répondants disent avoir mis en place des indicateurs de suivi de la mobilité par métiers et par types de personnels* (déterminés sur la base des données accessibles et non sensibles *: l'âge, le sexe, l'éventuel handicap, l'exercice d'un mandat syndical).*

Mais plus rares encore sont les collectivités qui regardent précisément les évolutions différentielles de ces catégories plus exposées aux risques de discrimination.

5 - *97 % publient les offres de postes vacants.*

Pour laisser aux agents en interne l'opportunité de se porter candidats : à Caen : les postes vacants sont systématiquement diffusés sur l'intranet et affichés dans les services même lorsqu'ils sont ouverts à l'externe.

6 - *76 % disent afficher la volonté de la collectivité d'ouvrir son recrutement à l'externe, le cas échéant.*

Il s'agit de créer un mouvement de mutations entre collectivités et de favoriser les évolutions internes en s'ouvrant à d'autres profils.

La diffusion des annonces s'effectue par l'ensemble des moyens déjà identifiés pour les recrutements externes.

7 - *68 % disent sensibiliser les chefs de service à accepter les candidatures qui ne correspondent pas précisément au profil recherché mais présentent un réel potentiel.*
- *14 % d'entre eux les forment à cette démarche.*

En fait, peu de collectivités forment précisément leurs chefs de service à cette ouverture. Cependant, plusieurs collectivités disent les y sensibiliser par des incitations fortes de la direction générale ou ses arbitrages, par des réunions d'information préalable, ou encore par la participation aux sélections de la D.R.H. qui les guide dans l'analyse des candidatures, voire effectue un premier tri.

D'autres les rassurent par la promesse d'un accompagnement de ces profils un peu décalés par des formations adaptées ou des mises à l'essai.

Certaines collectivités ont cependant une démarche plus systématique en développant les actions de sensibilisation de l'ensemble des encadrants (mises en situation pour faire évoluer les regards sur le handicap à l'exemple du C.G. des Yvelines – cf. question antérieure).

L'expérience montre que si l'impulsion et le soutien de la direction générale sont des conditions fondamentales à l'efficacité d'une action pour l'égalité, il est également important que les services soient en mesure d'adhérer à la démarche, ou tout moins de savoir la mettre en œuvre.
Cela suppose qu'on leur donne les moyens de comprendre cette politique en leur apportant un message clair, non seulement affirmé, mais aussi expliqué dans ses concepts et sa pratique.

8 - *83 % s'assurent que la configuration des locaux n'est pas un vecteur de discrimination dans la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe.*

Elles déclarent vérifier également que les postes et matériels de travail soient adaptés aux besoins. (Voir question antérieure)

C - *DISCIPLINE*

III.C - *Prévention de l'utilisation abusive des mesures défavorables pouvant être prises à l'encontre des agents et protection des victimes ou témoins de discriminations*

0 - *58 % des répondants rappellent qu'aucune mesure disciplinaire ni autre mesure défavorable ne peut être prise à l'encontre d'un agent qui s'est plaint ou a témoigné de faits de discrimination ou de harcèlement moral discriminatoire.*

Ce rappel est le plus souvent effectué au cas par cas, à titre préventif en cas de plaintes ou lorsque des procédures disciplinaires sont envisagées.

Quelques collectivités le font plus systématiquement, selon les cas, auprès des seuls encadrants, des syndicats ou de l'ensemble du personnel :
- via notamment les diverses chartes, guides ou procédures d'alerte mis en place ;
- par une inscription de cette règle dans le règlement intérieur hygiène et sécurité ;
- parfois enfin à l'occasion des quelques formations à la lutte contre les discriminations qui sont organisées.

Comme l'observe une collectivité, en cas de problème, ce rappel permet aussi de « *libérer la parole et d'avancer vers la solution* ».

D - *FORMATION*

III.D - *Prévention des discriminations et promotion de l'égalité en s'appuyant notamment sur la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie.*

La majorité des collectivités travaillent à améliorer l'accès de tous à la formation professionnelle.

1 - *40 % seulement des répondants disent mettre en place des indicateurs (par âge, sexe, types d'emplois, filière professionnelle etc.) pour suivre la mise en œuvre de la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie et pouvoir identifier les sources de discrimination.*

Ces collectivités regardent essentiellement les données sexuées - certaines aussi les évolutions différentielles selon l'âge - des populations ayant bénéficié des actions de formation.

Le C.G. du Morbihan, dans le cadre de son bilan « Formation » annuel, exploite des indicateurs relatifs à l'âge et au sexe croisés avec la filière professionnelle (administrative, culturelle, sanitaire et sociale et technique), la catégorie hiérarchique (A, B et C), le cadre d'emploi, le domaine de compétences, et ceci par direction.

Une collectivité s'attache même à établir un lien avec les lieux de travail…

Quelques collectivités adoptent une approche intéressante consistant à regarder les publics qui n'ont pas eu accès à la formation sur les dernières années - parce que cela leur a été refusé ou qu'ils n'en ont pas fait la demande.

Nantes s'efforce d'identifier sur les trois dernières années les profils particuliers, les services les moins « propices » etc. Elle travaille par ailleurs avec les services et les agents pour définir un projet de développement des compétences.

2 - *54 % ont fait une analyse préalable des contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à la formation.*

Saint-Etienne a mis en place une «commission formation» associant des élus et les organisations syndicales dans l'objectif, notamment, de faire remonter les dysfonctionnements dans l'accès aux formations, les analyser et trouver des solutions.

Nantes effectue systématiquement cette analyse lorsqu'un agent n'a pas bénéficié de formations depuis cinq ans ou lorsqu'il fait état de ses difficultés.

Les collectivités ont identifié comme **obstacles**, en-dehors du manque de motivation ou des contraintes de service - légitimes, mais à examiner avec soin :

- la méconnaissance du dispositif de formation ;
- l'insuffisante généralisation de l'entretien professionnel ;
- des charges de travail trop importantes ;
- le temps partiel ou le travail de nuit ;
- les contraintes géographiques et financières occasionnés par les déplacements nécessaires ;
- les problèmes de disponibilité face aux contraintes familiales, notamment pendant les congés scolaires ;
- la question de l'accessibilité des locaux ;
- l'illettrisme.

Les **solutions** que citent les répondants sont de nature aussi diverse que les difficultés relevées :

* Les **réponses organisationnelles** :

- a minima : adaptation de la programmation des formations aux contraintes des services, éventuellement en-dehors des heures de travail ; ou report temporaire de la formation ;
- absence de formations le mercredi (C.G. de Saône-et-Loire) ;
- préparations individualisées ; ou rattrapages à la demande (Grenoble) ;
- aménagements des horaires et adaptation du travail en équipe par l'encadrant en concertation avec l'agent. Quelques collectivités forment leurs responsables à rechercher des solut ions :

Le C.G. de l'Essonne finalise une « Charte de la formation ». Mais il a d'ores et déjà mis en place un référent « Formation » par direction ; organise l'information des cadres et des agents sur la politique de formation du département, communique sur le rôle de chacun des acteurs et expérimente l'entretien professionnel.

Tours travaille en amont à la hiérarchisation des besoins des services et peut prévoir un accompagnement des agents ou des services (organisant leur remplacement pendant la période de formation par ex.)

* Les **réponses pratiques** :

- avance de frais ;
- délocalisation près des sites de travail ou e-learning ;
- récupération du temps de formation excédent la quotité de temps partiel (Caen) ;
- salles de formation plus accessibles ; interface en langue des signes (C.U. Cherbourg).

3 - *89 % communiquent chaque année sur les possibilités de formation.*

Les plans de formation et leurs bilans sont normalement discutés au sein des organes paritaires.
Mais certaines collectivités vont jusqu'à associer leurs agents à la définition des offres :

Au C.G. de Côte-d'Or, l'offre de formation est définie dans le cadre de plans de formation triennaux élaborés dans un cadre participatif : par des réunions de service associant les agents, les encadrants et la D.R.H. afin de faire émerger le besoin en fonction des axes prioritaires définis par la Direction Générale, des projets de service et des souhaits personnels de formation. Le plan est aussi remis à jour annuellement dans le cadre des entretiens d'évaluation.

La communication sur l'offre suit ensuite différentes voies :

- diffusion des plans et de leurs bilans par les procédures et supports de communication interne déjà identifiés ;

Le C.R. d'Île de France va consacrer un numéro spécial du journal interne à la formation. Il doit expliquer le contenu du plan, ses axes prioritaire et les modalités d'inscription.

Le C.G. du Morbihan réalise, entre autres, des présentations ponctuelles de formations choisies.

- transmission des catalogues dans les services - notamment à l'occasion du recensement individuel des demandes de formation ;
- identification de correspondants Formation au sein des directions ;
- information et discussion sur la formation dans le cadre des entretiens d'évaluation(quand ils sont organisés), avec aide au renseignement d'une feuille de demande de formation pendant ces échanges ;
- enfin, dans quelques cas, des entretiens lui sont spécifiquement dédiés.

4 - *82 % accompagnent leurs personnels dans l'utilisation des outils mis à leur disposition pour connaître les possibilités de formation et définir leurs besoins.*

Cet accompagnement se décline à plusieurs niveaux :

- par l'élaboration et la diffusion de règlements, charte ou guides pratiques pour définir les plans individuels de formation à destination des cadres comme des agents (C.G. de Côte-d'Or) ;
- par l'organisation de réunions d'information collective ;
- par des accompagnements individuels : missions de renseignement-conseil-aide des R.R.H. ou des agents et structures dédiés ; ou - plus à proximité des agents - des référents R.H. ou des correspondants Formation désignés dans les services ;
- (comme cela a déjà été relevé) les encadrants peuvent être enfin formés à identifier les besoins de leurs agents et à les aider à formuler leurs demandes.

Le C.R. de Poitou-Charentes expérimente une approche globale pour développer la formation tout au long de la vie et plus particulièrement les compétences de ses personnels : après une enquête (par questionnaire) sur leurs niveaux d'études, des contacts personnalisés ont été pris pour déterminer les suites à donner. Tous les dispositifs de formation et de valorisation des expériences et parcours antérieurs doivent être mobilisés à cette fin. En test, un Passeport Formation suit ces parcours individuels. Il est associé à un accompagnement personnalisé (entretiens, ateliers d'écriture du passeport, accompagnement pour les projets etc.). La Région regarde ensuite les bénéfices que les agents en ont tirés. Elle envisage enfin de lancer un projet de développement des compétences qui associera davantage les managers (notamment par l'organisation d'entretiens de carrière et de compétences tous les deux ans).

- par un travail sur l'accessibilité des outils d'information :

Nantes offre une formation «Culture informatique» aux agents qui n'ont pas accès à la micro informatique sur leur poste de travail, pour leur permettre d'utiliser les postes dans les locaux centraux. Ils auront prochainement la possibilité de se connecter à l'intranet depuis leur domicile.

La C.U. et la Ville de Strasbourg mettent des bornes intranet à la disposition de ses agents, qu'elles forment par ailleurs à leur utilisation.

5 - *48 % forment l'encadrement, notamment intermédiaire, à la mise en œuvre de la nouvelle loi et à l'identification des personnels qui ne maîtrisent pas les savoirs de base.*

Il s'agit le plus souvent d'une sensibilisation au problème de l'illettrisme.

Repérer les personnes concernées est en effet la première difficulté, car elles « se cachent derrière toute une série de stratagèmes. » observe une collectivité.

Une autre indique une astuce : les formations à l'utilisation de l'informatique peuvent être des révélateurs de ce type de difficultés.

De même, le C.N.F.P.T. est-il en bonne position pour repérer des difficultés au cours des formations-intégration.

Certaines collectivités disent montrer une vigilance particulière à l'égard des contrats aidés. Le plus souvent, elles comptent sur les assistants sociaux, la médecine du travail, et bien sûr leur encadrement de proximité – avec lequel elles ont pu identifier au préalable un faisceau d'indices (Saint-Étienne).

Quelques-unes forment spécifiquement leur encadrement de proximité à repérer et encourager les personnels en difficulté à suivre des formations de remise à niveau : cela fait partie des cycles de formation donnés à l'encadrement de proximité de Poitiers et C.A., comme il s'agit d'une action prioritaire du plan de formation pour l'accès aux compétences de base de Marseille-Provence Métropole.

Besançon a sensibilisé ses agents grâce à une formation de repérage de l'illettrisme organisée en partenariat avec l'organisme de formation l'IFPA.

6 - *61 % s'efforcent d'identifier les problèmes d'illettrisme et à mettre en place un plan annuel de lutte contre ces difficultés.*

Quelques collectivités ont mis en place de véritables plans d'action :

Le Plan d'action «Remédiation aux savoirs de base» de Tourcoing s'appuie sur des réunions d'information, une sensibilisation de l'encadrement au repérage des publics en difficulté et à leur encouragement à entrée dans le dispositif et sur la détection en parallèle par l'assistante sociale.

Sinon ces actions sont généralement organisées en fonction des besoins identifiés, sur une palette de formations s'adressant à différents niveaux (lutte contre l'illettrisme, Français langue étrangère, remise à niveau…).

E - *REMUNERATION DES PERSONNELS ET ACTION SOCIALE*

III.E.1 - *Objectivation du régime indemnitaire des titulaires.*

Les réponses montrent un vrai effort d'objectivation.
Ces démarches ne doivent cependant pas faire oublier les risques qui persistent, s'agissant notamment de l'interprétation concrète donnée aux critères retenus.

1 - *86 % des répondants disent fonder l'attribution et le montant des primes et indemnités individuelles sur des critères objectifs et justifiables.*

- *88 % d'entre eux utilisent une grille définissant les conditions d'attribution et de modulation de ces primes et indemnités.*

Cependant, plusieurs collectivités reconnaissent que ce principe ne s'applique pas à tous les emplois, laissant perdurer des situations atypiques, des disparités de valorisation entre filières, voire entre postes.

En-dehors de ces particularités, les primes et indemnités sont définies au regard des grades, des fonctions (responsabilités, sujétions spéciales, etc.) et des postes (conditions de travail particulières, risques), et varient donc « indépendamment » des personnes qui s'y trouvent.

Toutefois, des critères objectifs et apparemment neutres peuvent créer des discriminations indirectes.
Par exemple : la règle qui diminue ou supprime une indemnité de technicité lorsque l'absence ou le congé sont supérieurs à 15 jours peut être considérée (s'il n'est pas démontré qu'elle est objectivement justifiée par un objectif légitime et que les moyens pour y parvenir sont nécessaires et appropriés) comme une discrimination à l'égard des femmes en congé de maternité.

Quelques collectivités retiennent également des critères de performance (expertise, manière de servir, résultats etc.) qui peuvent se prêter à une appréciation plus subjective et donc constituer un risque.

Il importerait alors de l'associer à un référentiel assez objectif pour la guider.

2 - *Seuls 37 % des répondants font l'effort d'expliquer la nature et le montant des primes attribuées.*

III.E.2 - ***Objectivation de la fixation et de l'évolution des rémunérations des contractuels.***

1 - *81 % des répondants affirment fonder la fixation et l'évolution des rémunérations des contractuels sur des éléments objectifs.*

Plusieurs collectivités disent se caler sur les rémunérations des titulaires.

2 - *70 % définissent les conditions de leur revalorisation.*

Assez souvent par référence à celles qu'elles appliquent aux titulaires.

III.E.3 - ***Égal accès de tous les personnels, titulaires et non titulaires, aux avantages sociaux proposés par la collectivité.***

0 - *85 % veillent à l'égal accès de tous leurs personnels, titulaires comme non titulaires, aux avantages sociaux proposés par la collectivité.*

Á noter cependant que plusieurs collectivités, ou les organismes auxquels elles adhèrent pour bénéficier de ces prestations, conditionnent l'octroi des avantages sociaux à une ancienneté d'emploi minimale ou au fait d'être employé sur des emplois permanents

- excluant ainsi les intermittents, les saisonniers et les vacataires de prestations telles que les colonies pour les enfants.

CONCLUSION

À travers les réponses données par les collectivités, on relève un réel et notable effort pour renforcer la fonction R.H. et le rôle des managers, ainsi que l'objectivité des décisions prises - que ce soit dans les recrutements ou dans la gestion des carrières.

De manière plus générale, les bonnes pratiques sont multiples et variées en matière de prévention et de lutte contre les discriminations dans toutes les dimensions de la G.R.H.

Néanmoins, ces démarches ne sont pas encore générales et des progrès pourraient être faits, notamment sur la préparation des acteurs (élus, administratifs et sociaux), sur la mobilisation des personnels, comme sur l'identification et la prévention des pratiques et processus pouvant comporter des risques de discrimination.

Il convient en effet de rappeler les étapes qui apparaissent comme les CLES DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS :

Pour construire la démarche :

> **Faire comprendre les enjeux à l'ensemble des responsables et partager la reconnaissance des phénomènes discriminatoires**, y compris inconscients (« *Si on ne nomme pas le problème, on ne le règle pas.* »).

> **Identifier les situations et pratiques discriminatoires** pour faire prendre conscience des risques, en évitant de faire jouer la culpabilisation.

> **Appuyer la démarche sur un portage fort des élus comme de la haute hiérarchie administrative et sur un engagement visible, et expliqué**. S'assurer aussi d'une bonne diffusion de cet engagement.

> **Informer les personnels et qualifier les acteurs-clés**, tout particulièrement l'ensemble de l'encadrement, y compris intermédiaire, sur les phénomènes discriminatoires et le cadre juridique.

Et pour avancer :

> **« Objectiver » les processus et décisions**, c'est-à-dire leur donner un **fondement** objectif et étranger à toute discrimination – ce qui suppose dans un premier temps une **révision** large et systématique des règles et pratiques à l'œuvre. C'est aussi prendre les dispositions nécessaires pour être en mesure de les **justifier** à tout moment.

> **Mobiliser les personnels autour d'objectifs opérationnels clairs et d'une stratégie organisée de promotion de l'égalité**. Il s'agit notamment de :

- -clarifier les objectifs visés, comme les modes d'action nécessaires pour les atteindre ;
- -partager le diagnostic des actions à mener avec l'ensemble des acteurs-clés, élus, responsables et partenaires sociaux ;
- -mobiliser l'ensemble des services, notamment par une information adaptée, et une stratégie coordonnée.

> Enfin **construire l'évaluation de la démarche**, indispensable à sa visibilité et à son optimisation.

ANNEXES

ANNEXE 1

LISTE DES COLLECTIVITES OU ORGANISMES

AYANT REPONDU AU QUESTIONNAIRE DE LA HALDE

Ce questionnaire a été adressé aux conseils régionaux, aux conseils généraux, aux communautés urbaines, aux 50 plus grandes villes de France (en nombre d'habitants), ainsi qu'aux communautés d'agglomération qui avaient répondu à une précédente enquête menée conjointement par la HALDE et l'A.M.G.V.F. fin 2006, soit environ 200 collectivités.

Sollicités sur la base du seul volontariat, ont répondu :

43 conseils généraux

Ardennes	*Hautes-Alpes*	*Pyrénées-Atlantiques*
Aude	*Haut-Rhin*	*Saône-et-Loire*
Bas-Rhin	*Hauts-de Seine*	*Sarthe*
Calvados	*Isère*	*Seine-Saint-Denis*
Cantal	*Loire*	*Somme*
Charente	*Loiret*	*Tarn*
Charente-Maritime	*Lot-et-Garonne*	*Tarn-et-Garonne*
Corrèze	*Maine-et-Loire*	*Territoire de Belfort*
Côte-d'Or	*Marne*	*Val-d'Oise*
Doubs	*Mayenne*	*Val-de-Marne*
Drôme	*Meurthe-et-Moselle*	*Vendée*
Essonne	*Meuse*	*Vosges*
Eure-et-Loir	*Morbihan*	*Yvelines*
Finistère	*Orne*	
Gard	*Pas-de-Calais*	

14 conseils régionaux

Alsace	*Centre*	*Limousin*
Aquitaine	*Champagne-Ardenne*	*Picardie*
Basse-Normandie	*Franche-Comté*	*Poitou-Charentes*
Bourgogne	*Haute-Normandie*	*Provence-Alpes-Côte d'Azur*
Bretagne	*Île-de-France*	

9 communautés urbaines

C.U. de Bordeaux	*C.U. du Grand Lyon*
C.U. de Brest (et Ville)	*C.U. Marseille-Provence*
C.U. de Cherbourg	*C.U. Nantes Métropole*
C.U. de Dunkerque	*C.U. de Strasbourg (et Ville)*
C.U. du Mans (et Ville)	

36 grandes villes et communautés d'agglomération

Ville et C.A. d'Amiens	*Ville de Nantes*
Ville et C.A. de Besançon	*Ville et C.A. de Nîmes*
Ville de Bordeaux	*Ville d'Orléans*
Ville de Boulogne-Billancourt	*Ville de Paris*
Ville de Brest (et C.U.)	*Ville de Perpignan*
Ville de Caen	*Ville et C.A. de Poitiers*
Ville de Clermont-Ferrand	*Ville et C.A. de Reims*
Ville Courbevoie	*Ville de Rouen*
Ville Dunkerque	*Ville de Saint-Etienne*
Ville de Grenoble	*C.A. de Saint-Quentin-en-Yvelines*
Ville du Mans (et C.U.)	*Ville de Strasbourg (et C.U.)*
Ville de Lyon	*Ville de Toulon*
Ville de Marseille	*Ville de Tourcoing*
Ville de Metz	*Ville de Tours*
Ville de Nancy	*Ville de Villeurbanne*
Ville de Nanterre	

Ainsi que **2 centres de gestion de la fonction publique territoriale**

Centre de gestion des Bouches-du-Rhône
Centre de gestion d'Île-et-Vilaine.

ANNEXE 2

LISTE DES COLLECTIVITES OU ORGANISMES

AYANT PARTICIPE AU GROUPE DE TRAVAIL ANIME PAR LA HALDE

A L'ORIGINE DU CADRE DE REFERENCE

Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité

Centre national de la Fonction publique territoriale

Communauté urbaine de Bordeaux

Conseil régional d' Île de France

Lille métropole-communauté urbaine

Ville de Mulhouse et communauté d'agglomération Mulhouse-Sud Alsace

Grand Nancy

Grand Lyon

Ville de Lyon

Association des Communautés Urbaines de France

Association des Maires de France

Association des Maires des Grandes Villes de France

Association des Petites Villes de France

Cabinet Light consultants

ANNEXE 3

LE CADRE DE REFERENCE

« GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES

TERRITORIALES. COMMENT AGIR POUR L'EGALITE ET PREVENIR

LES DISCRIMINATIONS ? MODE D'EMPLOI »

Le cadre de référence Mode d'emploi

Le cadre vise d'abord à permettre aux collectivités de répondre à leurs propres questions : *Comment prévenir les discriminations au sein de ma structure ? Quels moyens pour promouvoir une plus grande égalité des chances au sein de mon personnel ? Comment aller plus loin ?*

Chaque étape des processus de recrutement et de gestion des ressources humaines a été analysée pour définir :

- **les mesures de prévention souhaitables**, voire indispensables, pour garantir l'égalité de traitement entre candidats à un emploi public ou entre agents,

- **les pistes d'action envisageables** pour promouvoir l'égalitédes chances.

Ce travail s'appuie sur les expériences de terrain des participants, les bonnes pratiques déjà identifiées et les recommandations formulées à l'occasion de l'examen de réclamations par la HALDE.

Le cadre de référence s'organise en trois colonnes :

1. Les **objectifs** définis dans chaque domaine et sous-domaine d'action.

2. Les **préconisations ou suggestions** qui recensent, à chaque étape des processus, les démarches recommandées ou envisageables.
Sont rappelées certaines obligations légales fondamentales pour la lutte contre les discriminations. **Quelques mesures et dispositifs exemplaires** ou pertinents explicitent ou illustrent ces préconisations.

La présentation distingue :
- les préconisations de prévention ou de lutte contre les discriminations, regroupées autour de trois axes : information, formation et objectivation;
- les suggestions d'actions ou de dispositifs susceptibles de concourir à une meilleure égalité des chances.

3. Des indicateurs d'action et de moyens pour permettre aux collectivités de revisiter leurs pratiques, mais aussi de rendre compte de l'avancée de leur action. Présentés sous forme de questions, ils visent à déterminer si la collectivité met ou non en œuvre la préconisation ; et si oui, sous quelle forme, avec quels moyens.

QUELQUES PRECISIONS PREALABLES A L'UTILISATION DU CADRE :

Il ne faut pas confondre sélection et discrimination. Le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics impose l'instauration d'un processus de sélection, fondé sur des critères objectifs de compétences et de capacités et donc, de fait, étranger à toute discrimination.
Il faut cependant s'assurer que ce processus garantisse une *réelle* égalité d'accès.
La lutte contre les discriminations n'interdit pas des modes de management différenciés. Mais pour être efficace, elle nécessite la définition d'une ligne managériale claire et rigoureuse sur ces questions.

LES CONDITIONS POUR REUSSIR :

Pour la réussite d'une démarche de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, il est essentiel :

- que cette action soit **portée** par les élus ;
- que la collectivité dans toutes ses dimensions, politique et administrative, **s'engage** à travers un message clair et fort, en interne comme à l'externe ;
- que l'ensemble de la hiérarchie soit impliquée ;
- que la démarche soit le fruit d'une **concertation** entre les élus, l'administration et les partenaires sociaux. Un état des lieux partagé, une analyse convergente des problèmes et des solutions sont des étapes déterminantes dans la construction d'une action efficace.

Il est indispensable, pour ce faire, de s**ensibiliser et former les principaux acteurs.** Le rappel du cadre historique et juridique du droit de la non discrimination et du principe d'égalité en est le point de départ.

Mais selon le type de responsabilités, il est également nécessaire de travailler sur les pratiques professionnelles et les techniques préventives, comme sur les préjugés et stéréotypes que ces acteurs peuvent avoir eux-mêmes intégrés.

La formation à la lutte contre les discriminations doit trouver sa place dans toutes les formations au management et à la gestion des ressources humaines.

Enfin, un dispositif d'évaluation, qui permette d'apprécier l'efficacité d'une telle politique et de corriger ses insuffisances, est nécessaire pour qu'elle s'inscrive dans la durée.

Cadre général de la G.R.H.

OBJECTIFS	PRECONISATIONS OU SUGGESTIONS [1]	ACTIONS / MOYENS
Afficher l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer		Existence d'un engagement formalisé : Oui/Non intitulé, partenaires éventuels ?
	1. Afficher en externe l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.	Oui/Non Quels supports ? Auprès de quels publics ?
	2. Afficher en interne l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.	Oui/Non Quels supports ? Auprès de quels publics ?
Informer et sensibiliser en interne à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité.	**1.** Informer le personnel sur l'engagement de la collectivité à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité (plaquette, intranet, etc.).	Affirmation d'un engagement interne : Oui/Non Formalisation de l'engagement interne : Oui/Non, intitulé, périmètre d'action, publics cibles ? Modalités et supports de diffusion du message ? Existence d'un programme de sensibilisation du personnel : Oui/Non contenu, durée et fréquence ? Existence d'un programme de sensibilisation de l'encadrement : Oui/Non niveau d'encadrement concerné, contenu, durée et fréquence ?
	2. Recommander aux associations et organismes partenaires des collectivités territoriales (associations d'élus locaux, C.N.F.P.T., etc.) de sensibiliser et former les élus sur la prévention des discriminations.	Oui/Non

[1] Indispensables ou seulement fortement recommandées, les mesures de prévention ou de lutte contre les discriminations sont présentées en noir ; les suggestions d'actions ou de dispositifs susceptibles de concourir à une meilleure égalité des chances en gris

Établir régulièrement un état des lieux partagé par les élu(e)s, l'administration et les partenaires sociaux.	**1.** Constituer de manière concertée un cahier des charges des analyses envisagées. **2.** Analyser de manière concertée l'état des effectifs. **3.** Analyser de manière concertée les parcours professionnels. **4.** Analyser de manière concertée le ressenti des discriminations, y compris par rapport à l'origine. **5.** Communiquer les résultats des états des lieux aux élu(e)s ainsi qu'aux partenaires sociaux.	Existence d'un cahier des charges : Oui/Non Défini avec qui ? Analyse des effectifs ? Oui/Non Catégories d'analyse ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? Existence d'un plan ou d'outils de G.P.E.C. ? Analyse des parcours ? Oui/Non Publics analysés ? Méthode ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? Existence d'un plan ou d'outils de G.P.E.C. ? Analyse du ressenti ? Oui/Non Publics analysés ? Méthode ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? Oui/Non Dans quels cadres ?
Favoriser le dialogue social sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.	Développer la concertation avec les partenaires sociaux sur les enjeux de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité et sur les actions et moyens mis en œuvre.	Oui/Non Dans quels cadres ? Quelles données leur sont transmises ? Existence d'un accord formalisé : Oui/Non, périmètre (domaines d'action, publics cibles) ? Y a-t-il négociation préalable avant de lancer une mesure ou un dispositif de lutte contre les discriminations ou les inégalités : Oui/Non, exemples ? Ou sur certains sujets seulement : Oui/Non. Lesquels ?

Être en mesure d'identifier et de traiter en interne les situations de discriminations.	**1.** Mettre en place un dispositif d'accueil, d'écoute, d'information et d'accompagnement des victimes de discriminations.	Oui/Non Nature du dispositif (personne référente, organe interne ou externe) ? Compétences ? Types de discriminations traités ? Information des syndicats sur ses compétences : Oui/Non, supports ? Information des personnels sur ses compétences : Oui/Non, supports ? (A défaut) information des personnels sur leurs droits et les voies de recours : Oui/Non supports ?
	2. Mettre en place un dispositif d'alerte permettant de révéler les discriminations.	Oui/Non Nature du dispositif (personne référente, organe interne /externe et/ou procédure) ? Fonctionnement du dispositif ? Information des syndicats sur ce dispositif : Oui/Non supports ? Information des personnels sur ce dispositif : Oui/Non supports ? Mise en place d'indicateurs susceptibles d'identifier et suivre les phénomènes discriminatoires : Oui/Non. Lesquels ?
	3. Rappeler que le C.H.S. a un rôle de prévention et d'alerte concernant la souffrance au travail, dont la discrimination ou le harcèlement discriminatoire peuvent être la cause.	Oui/Non Auprès de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?

Garantir l'égalité professionnelle dans le déroulement de carrière.	1. S'assurer que la configuration des locaux ne soit pas un vecteur de discrimination dans le recrutement et la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe (exemple des vestiaires pour les femmes).	Oui/Non Exemples de mesures prises ?
	2. Afin d'assurer l'égalité homme-femmes, notamment, rechercher des solutions novatrices d'organisation du travail (temps et conditions de travail) permettant de concilier vie privée et vie professionnelle.	Oui/Non Exemples de solutions ?
	3. Veiller à ce que le pourcentage de femmes promues reflète le nombre de femmes promouvables – à compétences égales.	Oui/Non

RECRUTEMENT DES PERSONNELS TERRITORIAUX

ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

OBJECTIFS	PRECONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
Atteindre, sensibiliser et informer le plus grand nombre de personnes sur les métiers de la fonction publique territoriale et les modalités de leur recrutement.	**1. Aller à la rencontre des jeunes dans tous les établissements de formation (écoles, C.F.A., GRETA, etc.).**	Oui/Non Actions (méthode, outils, types d'établissements, fréquence) ?
	2. Informer et sensibiliser les enseignants, formateurs et conseillers d'orientation sur les débouchés que propose la fonction publique territoriale et leur ouverture à différents types de profil.	Oui/Non Actions (méthode, outils, publics, fréquence) ?
	3. Aller à la rencontre des publics les plus en difficulté en s'appuyant sur l'ensemble des relais existants (A.N.P.E., missions locales, maisons de l'emploi, C.I.O. et autres services publics de l'emploi).	Oui/Non Actions (méthode, outils, relais, fréquence) ?
	4. Développer l'accueil des candidat(e)s potentiels dans les services : journées portes ouvertes, stages ou autres dispositifs associés à un tutorat, afin qu'elles/ils puissent découvrir la réalité des métiers de la fonction publique territoriale.	Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?
	5. Développer les dispositifs d'alternance associant formation et immersion, insertion ou accompagnement vers l'emploi au sein des services territoriaux (apprentissage, etc.).	Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection des bénéficiaires, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?

	6. Communiquer dans les média locaux et/ou nationaux (journaux, radio, etc.).	Oui/Non Supports ?
	7. Élaborer, à l'occasion des journées d'information régionales et nationales sur la fonction publique territoriale, une méthodologie de sensibilisation qui favorise la promotion de l'égalité.	Oui/Non Stratégie (pour attirer et sensibiliser les publics qui ne viennent pas spontanément) ?

RECRUTEMENT PAR CONCOURS

Ouvrir le plus largement possible les préparations aux concours.	**1. Mettre en place des dispositifs permettant de repérer et orienter les candidat(e)s potentiels parmi les publics (internes et externes) en difficulté pour leur proposer des formations de rattrapage adaptées ; et/ou inciter ses partenaires à le faire.**	Mise en place de dispositifs propres : Oui/Non, méthodes. ? Incitation des partenaires : Oui/Non, méthodes ?
	2. Favoriser le développement de dispositifs individualisés de préparation aux concours, tant en termes de méthodologie que de «statut» accordé aux candidat(e)s potentiels.	Oui/Non, Formules ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?
	3. Créer un réseau de formateurs internes et de tuteurs qui accompagnent les candidat(e)s (internes ou externes) se préparant aux concours et favorisent le développement de solidarités internes.	Oui/Non Formation de ces « tuteurs » : Oui/Non Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?

Éviter que les jurys des concours ne contribuent à reproduire les mêmes profils de lauréats.	**1. Tendre vers une composition diversifiée du jury :** tendre notamment vers la parité.	Oui/Non/Non concernée (*si les concours ne sont pas organisés par la collectivité*)
	2. Former les membres du jury à la lutte contre les discriminations et prévenir leurs préjugés sur le niveau réel des besoins : via notamment les recommandations de l'organisateur du concours.	Oui/Non/Non concernée Actions ? Supports ? Sujets abordés ?
	3. Rappeler au jury les conditions de régularité de ses décisions : s'assurer en particulier, par des consignes précises, qu'il évalue les candidat(e)s en fonction des compétences nécessaires, non d'éléments personnels ou autres critères interdits. [2]	Oui/Non/Non concernée Supports ? Contenus ?
Agir pour prévenir les discriminations dans les épreuves de concours.	**1.** Adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles.	Oui/Non/Non concernée
	2. Encourager les organisateurs de concours (C.N.F.P.T., centres de gestion, etc.) à adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles.	Oui/Non Auprès de quels organismes ?

[2] Cf. la délibération n°2006-223 du 23 octobre 2006 qui précise les conséquences sur la charge de la preuve d'un refus d'accès aux appréciations des jurys d'oraux, documents administratifs communicables de plein droit.

RECRUTEMENT SUR LISTES D'APTITUDE

Améliorer la rencontre de l'offre (les candidat(e)s inscrits sur les listes d'aptitude) et de la demande (les besoins réels en personnels des collectivités) pour favoriser l'égalité des chances.	1. Garantir la transparence et la sincérité des déclarations des besoins en personnels de la collectivité territoriale, et donc des postes à ouvrir aux concours.	Définition précise du besoin (profil, période de vacance ou de création du poste) : Oui/Non
	2. Créer une plateforme informatique directement accessible aux collectivités qui présente l'ensemble de leurs offres d'emplois aux candidat(e)s inscrits sur les listes d'aptitude et leur permet d'accéder aux C.V. de ces derniers.	Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours.
	3. Offrir un bilan et un tutorat aux candidat(e)s qui n'ont pas encore été recrutés un an après leur inscription sur la liste d'aptitude.	Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours.
Objectiver la procédure de recrutement.	**1. Définir une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.**	Oui/Non Stratégie ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?
	2. Sensibiliser les acteurs du recrutement et les élu(e)s à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité, par le biais d'une fiche rappelant les critères illégaux de recrutement et citant certaines bonnes pratiques.	Oui/Non Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, R.R.H, encadrants) : Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ?
	3. Formaliser par écrit le processus de recrutement.	Oui/Non

[3] Cf. la délibération n°2008-225 du 27 octobre 2008 relative aux conditions légitimes d'appréciation de l'aptitude physique des candidat(e)s aux emplois publics.

	4. Définir avec précision et objectivité le profil de poste, les compétences et capacités (y compris physiques) nécessaires ; et pour ce faire, s'assurer qu'il est élaboré par ou avec la D.R.H.	Oui/Non Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes : Oui/Non Elaboration par ou avec la DRH : Oui/Non
	5. Exiger des (éventuels) prestataires extérieurs de recrutement le respect des préconisations du présent cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle.	Oui/Non Transmission du cadre ?
	6. Assurer la publicité des offres d'emplois en interne comme en externe, au service de la stratégie de recrutement.	Oui/Non, Supports par type de postes ? Période et délais de publicité ?
	7. Utiliser une grille de lecture objective, centrée sur les compétences, pour trier les C.V.	Oui/Non, Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de tri : Oui/Non. Lesquels ?
	8. Utiliser les méthodes de recrutement par habiletés, notamment pour les emplois d'exécution.	Oui/Non, Méthodes alternatives centrées sur les compétences ou les capacités ? Quels types d'emplois concernés?
	9. Procéder à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement.	Oui/Non Méthode ?
	10. Assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.	Oui/Non Méthode ?
	11. Tendre vers une composition paritaire (hommes-femmes) des comités de sélection qui mènent les entretiens.	Oui/Non

	12. Assurer la transparence et la traçabilité des entretiens pour qu'il soit possible de les restituer aux candidat(e)s.	Information des candidats sur les points évalués par l'entretien : Oui/Non, supports ? Existence d'un guide sur la méthode d'entretien pour le comité de sélection : Oui/Non. Existence d'une grille d'évaluation : Oui/Non. Méthode de traçabilité ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection : Oui/Non. Lesquels ?
	13. Motiver les décisions de rejet des candidatures.	Oui/Non, Systématiquement ou à la demande ?
Garantir l'égalité de traitement des fonctionnaires stagiaires et les accompagner dans leur intégration.	**1. Développer un dispositif d'accueil et d'intégration (formations d'intégration, désignation de tuteurs, etc.).**	Dispositif d'accueil : Oui/Non ; caractéristiques ? adaptations selon les différences de situation ? Dispositif d'intégration-accompagnement : Oui/Non ; caractéristiques ; adaptations selon les différences de situation (handicap par ex.) ? Evaluation de ces dispositifs : Oui/Non, méthode et modalités ?
	2. Organiser des procédures objectives de suivi des stagiaires, comportant un bilan intermédiaire écrit.	Oui/Non, Procédures ? Solutions en cas de difficultés d'intégration ?
	3. Respecter l'obligation de donner une motivation objective aux décisions de non-titularisation.	Oui/Non

RECRUTEMENT SANS CONCOURS OU SOUS CONTRAT DE TITULAIRES OU DE NON-TITULAIRES

Objectiver la procédure de recrutement.	**1. Définir une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.**	Oui/Non, Stratégie ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?
	2. Sensibiliser les acteurs du recrutement et les élus à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité, par le biais d'une fiche rappelant les critères illégaux de recrutement et citant certaines bonnes pratiques.	Oui/Non Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, R.R.H., encadrants) : Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ?
	3. Définir avec précision et objectivité le profil de poste et les compétences et capacités (y compris physiques) nécessaires ; et pour ce faire, s'assurer qu'il est élaboré par ou avec la D.R.H.[4]	Oui/Non Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes : Oui/Non Elaboration par ou avec la D.R.H. : Oui/Non
	4. Exiger des (éventuels) prestataires extérieurs de recrutement le respect des préconisations du présent cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle.	Oui/Non. Transmission du cadre ?
	5. Diversifier les modes et supports de diffusion des offres d'emploi, au service de la stratégie de recrutement.	Oui/Non Mode et supports de diffusion ?

[4] Cf. délibération n°2006-83 du 9 mai 2006 concernant l'illégitimité des demandes de renseignements adressées aux candidat(e)s sans rapport avec les compétences professionnelles recherchées

	6. Utiliser des outils de présélection centrés sur les compétences (exemple : méthode de recrutement par habiletés).	Existence d’une grille de tri des C.V. centrée sur les compétences : Oui/Non Outils ou méthodes de présélection ? Anonymisation des C.V. : Oui/Non Mise en place d’indicateurs d’évaluation de la procédure de présélection : Oui/Non. Lesquels ?
	7. Procéder à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement	Oui/Non. Méthode ?
	8. Assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.	Oui/Non. Méthode ?
	9. Tendre vers une composition paritaire (HF) des comités de sélection qui mènent les entretiens.	Oui/Non
	10. Assurer la transparence et la traçabilité des entretiens pour qu’il soit possible de les restituer aux candidat(e)s.	Information des candidats sur les points évalués par l’entretien : Oui/Non, supports ? Existence d’un guide sur la méthode d’entretien pour le comité de sélection : Oui/Non. Existence d’une grille d’évaluation : Oui/Non. Méthode de traçabilité ? Mise en place d’indicateurs d’évaluation de la procédure de sélection : Oui/Non. Lesquels ?
	11. Motiver les décisions de rejet des candidatures.	Oui/Non Systématiquement ou à la demande ?
Objectiver la décision de non-renouvellement d’un contrat.	1. Garantir la transparence de la procédure.	Information précise des employés sur leur fin de contrat (délais de prévenance, procédures, voies de recours internes et externes) : Oui/Non
	2. Veiller à motiver la décision de non-renouvellement d’un contrat par des critères objectifs dans le cas où le poste concerné est à nouveau pourvu par un contractuel.	Oui/Non

GESTION DE LA CARRIERE DES PERSONNELS TITULAIRES

EVALUATION ET PROMOTION (AVANCEMENTS ET PROMOTION INTERNE)

OBJECTIFS	PRECONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
Faire des différentes voies de promotion un outil partagé de promotion de l'égalité.	**1.** Sensibiliser les partenaires sociaux à la non discrimination et à la promotion de l'égalité.	Oui/Non, Méthodes ? Formations : Oui/Non, contenus, fréquence ? Mise en place d'indicateurs de suivi des promotions par types de personnels (âge, sexe, éventuel handicap, exercice d'un mandat syndical) : Oui/Non, Lesquels ? Information des syndicats sur ces données : Oui/Non.
	2. Favoriser le dialogue social sur les enjeux, socio-économiques notamment, des promotions.	Oui/Non Dans quels cadres ?
	3. Rappeler l'obligation statutaire de négocier avec les organisations syndicales sur les mesures pouvant favoriser l'égalité HF.	Oui/Non Fréquence de ces négociations ?
Garantir le respect du principe de non discrimination dans le processus d'évaluation.	**1.** Mettre en place un référentiel d'évaluation des compétences et des aptitudes fondé sur des critères cohérents, évaluables et objectifs, clairement définis et expliqués.	Existence d'un référentiel d'évaluation : Oui/Non Défini en concertation avec les syndicats : Oui/Non Information des syndicats : Oui/Non, supports ? Information des cadres : Oui/Non, supports ? Information des personnels : Oui/Non, supports ?
Ces recommandations concernent également les contractuels en C.D.I.	**2.** Former les évaluateurs à l'exercice de l'évaluation professionnelle et à la non discrimination ; rappeler notamment les critères prohibés .	Formation à l'exercice de l'évaluation : Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ? (In)formation sur la non discrimination : Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ?

	3. Rappeler que les aménagements du temps de travail, le temps partiel et les différents congés (pour maladie, formation, exercice des droits syndicaux etc.) ne peuvent être pris en compte, en tant que tels, dans l'évaluation des compétences et de la disponibilité des agents [6], et donc dans leur promotion.	Oui/Non Auprès de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?
Garantir le respect du principe de non discrimination et favoriser l'égalité des chances dans les différentes voies de promotion.	**1.** Recommander la suppression des conditions d'âge exigées par les statuts pour être promouvable.	Recommandation qui sera transmise par la HALDE.
	2. Constituer un référentiel-métiers qui explicite les compétences nécessaires, en s'appuyant notamment sur les travaux du C.N.F.P.T.	Existence d'un référentiel métiers : Oui/Non Défini en concertation avec les syndicats : Oui/Non
	3. Définir de manière objective, et expliquer, les critères retenus pour l'avancement ou la promotion.	Définition de critères objectifs : Oui/Non En concertation avec les syndicats : Oui/Non Information des syndicats : Oui/Non, supports ? Information des cadres : Oui/Non, supports ? Information des personnels : Oui/Non, supports ?
	4. Rappeler que l'ancienneté fixée par voie réglementaire ne peut être le seul critère de promotion interne.	Oui/Non Auprès de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?
	5. Rechercher un équilibre entre le recrutement par promotion interne et les autres voies.	Oui/Non

[6] Cf. la délibération n°2007-72 du 12 mars 2007 rappelant l'interdiction de prendre en compte la situation de famille de l'agent lors de son évaluation.

MOBILITES

Favoriser le développement de la mobilité (changement de poste ou d'activité) auprès des élu(e)s, des chefs de service et des agents.	**1.** Informer les personnels sur les métiers existants et les aptitudes requises pour les exercer	Oui/Non Méthode ?
	2. Sensibiliser les personnels à la possibilité d'un changement d'activité et les y encourager.	Oui/Non Méthode ?
	3. Développer les entretiens personnalisés permettant de détecter les potentiels.	Oui/Non, Cadres d'emploi concernés ? Fréquence de ces entretiens ? Formation des R.R.H. à l'exercice : Oui/Non, méthode ? Formation des encadrants à l'exercice : Oui/Non, Niveau de l'encadrement formé, méthode ?
	4. Mettre en place des parcours professionnels individualisés.	Oui/Non, Méthodes ? Cadres d'emploi concernés ? Mise en place d'indicateurs de suivi de la mobilité par métiers et par types de personnel (âge, sexe, éventuel handicap, exercice d'un mandat syndical) : Oui/Non. Lesquels ?
	5. Publier les offres de postes vacants.	Oui/Non / Supports ?
	6. Afficher la volonté de la collectivité d'ouvrir son recrutement à l'externe, le cas échéant.	Oui/Non Méthode d'information, supports, publics ?
	7. Sensibiliser et former les chefs de service à accepter les candidatures qui ne correspondent pas précisément au profil recherché mais présentent un réel potentiel.	Oui/Non Méthode de sensibilisation ? Formation : Oui/Non, méthode, contenu ?

	8. S'assurer que la configuration des locaux ne soit pas un vecteur de discrimination dans la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe (ex. des vestiaires pour les femmes).	Oui/Non Exemples de mesures prises ?

DISCIPLINE

Prévenir l'utilisation abusive des mesures défavorables pouvant être prises à l'encontre des agents et protéger les victimes ou témoins de discriminations. Recommandations concernant aussi les contractuels.	Rappeler qu'aucune mesure disciplinaire ni autre mesure défavorable ne peut être prise à l'encontre d'un agent qui s'est plaint ou a témoigné de faits de discrimination ou de harcèlement moral discriminatoire.	Oui/Non Auprès de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?

FORMATION

Prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité en s'appuyant notamment sur la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Ces recommandations concernent également les contractuels en C.D.I.	**1.** Mettre en place des indicateurs (par âge, sexe, type d'emploi, filière professionnelle, etc.) pour suivre la mise en œuvre de ce dispositif et pouvoir identifier les sources de discrimination.	Oui/Non Lesquels ?
	2. Analyser au préalable les contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à la formation.	Oui/Non Contraintes identifiées ? Solutions apportées ?
	3. Communiquer chaque année sur les possibilités de formation.	Oui/Non Supports ?

	4. Accompagner les personnels dans l'utilisation des outils mis à leur disposition pour connaître les possibilités de formation et définir leurs besoins.	Oui/Non Dispositifs ?
	5. Former l'encadrement, notamment intermédiaire, à la mise en œuvre de la nouvelle loi et à l'identification des personnels qui ne maîtrisent pas les savoirs de base.	Oui/Non Niveau d'encadrement concerné ? Méthode ?
	6. Identifier les problèmes d'illettrisme et mettre en place un plan annuel de lutte contre l'illettrisme.	Oui/Non Dispositifs de repérage et de lutte ?

REMUNERATION DES PERSONNELS

Objectiver le régime indemnitaire des titulaires.	Fonder l'attribution et le montant des primes et indemnités individuelles sur des critères objectifs et justifiables[7] : fonctions, responsabilités, sujétions et contraintes particulières, compétences, résultats, etc.	Oui/Non, Existence d'une grille définissant les conditions d'attribution et de modulation : Oui/Non Expliquez-vous la nature et le montant des primes attribuées : Oui/Non
Objectiver la fixation et l'évolution des rémunérations des contractuels.	Se fonder sur des éléments objectifs : compétences, expériences, ancienneté dans l'emploi, pénurie vérifiable du marché, etc.	Oui/Non Définition des conditions de revalorisation (périodicité, taux…) : Oui/Non ?

ACTION SOCIALE

Veiller à l'égal accès de tous les personnels, titulaires et non titulaires, aux avantages sociaux proposés par la collectivité. [8]		Oui/Non Quels avantages sociaux ne sont pas accessibles aux non titulaires ? Pourquoi ?

[7] Cf. la délibération n°2007-43 du 5 mars 2007 relative à la modulation discriminatoire d'une indemnité.
[8] Une exigence de la loi de modernisation de la fonction publique n°2007-148 du 2 février 2007.

La HALDE a adressé un questionnaire aux grandes collectivités pour connaître et faire connaître les mesures prises en interne contre les discriminations et pour une meilleure égalité des chances.

- Comment les collectivités territoriales se mobilisent contre les discriminations ?

- Comment accompagnent-elles leurs personnels confrontés aux discriminations ?

- Comment assurent-elles l'égalité de traitement et l'égalité des chances dans leurs recrutements, la gestion des carrières et des équipes ?

Ce guide présente une synthèse des réponses apportées par 102 grandes collectivités.

Sont également consultables sur le site de la HALDE www.halde.fr :

- « ***Gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales Comment agir pour l'égalité et prévenir les discriminations ?Mode d'emploi.*** » **avril 2009**

- « ***Contre les discriminations, les bons réflexes. Emploi dans les collectivités territoriales.*** » **juin 2009**

Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
11 rue Saint-Georges - 75 009 Paris